

Tampereen ammattikorkeakoulu, Ylempi amk-tutkinto
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Suvi Syrjäläinen

Opinnäytetyö

**Kehityshankkeena tasa-arvo - Sukupuolinäkökulman huomioon ottaminen
teknologiaosaamisen johtamisessa Yritys Oyj:ssä**

Työn ohjaaja	Lehtori, diplomi-insinööri Pirkko Pihlajamaa
Työn teettäjä	Yritys Oyj, valvojana Aapo Pispä
Tampere 5/2010	

Tekijä	Syrjäläinen, Suvi
Työn nimi	Kehityshankkeena tasa-arvo - Sukupuolinäkökulman huomioon ottaminen teknologiaosaamisen johtamisessa Yritys Oyj:ssä
Sivumäärä	100
Valmistumisaika	5/2010
Työn ohjaaja	Lehtori, diplomi-insinööri Pirkko Pihlajamaa
Työn tilaaja	Yritys Oyj, supervisor Aapo Pispä

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö tehtiin suurelle kansainväliselle teknologiayritykselle, josta käytän tässä opinnäytetyössä työssä nimeä Yritys Oyj.

Opinnäytetyön johtoajatuksena oli tehdä suomalainen sukupuolijärjestelmä, -stereotypiat sekä sukupuolten välinen tasa-arvo näkyväksi ja osoittaa, kuinka näitä parantamalla voidaan lisätä Yritys Oyj:n tuottavuutta ja sitä kautta menestystä.

Työn sukupuolta ja sukupuolieroja käsittelevässä teoriaosuudessa selvitettiin sukupuolistereotyyppien olemassaoloa sekä todellisten naisten ja miesten biologis- sekä kulttuuriperäisiä eroavaisuuksia ja samanlaisuuksia. Osuuden pääajatuksena esitetään, kuinka stereotypiat siitä, mikä on sopivaa miehille ja mikä naisille, estävät yrityksiä näkemästä ja ottamasta käyttöön henkilöstön yksilöllisiä kykyjä.

Tasa-arvojohtamista käsittelevässä teoriaosuudessa käytiin läpi älykkään, luovan ja innovatiivisen organisaation käsitteitä sekä osoitettiin, millä tavoin sukupuolistereotypiset toimintatavat heikentävät henkilöstön sekä organisaation oppimista, luovuutta, innovatiivisuutta ja tätä kautta yrityksen tuottavuutta.

Yritys Oyj:n sukupuolten välistä tasa-arvoa parantavaksi hankkeeksi muotoutui nykyisen tasa-arvolain vaatiman tasa-arvosuunnitelman muuttaminen kattavammaksi tasa-arvoprosessiksi. Tämä opinnäytetyö sisältää prosessiin kuuluvan laajamittaiseen Yritys Oyj:n tasa-arvotilanteen selvityksen sekä tasa-arvoa parantavien kehityshankkeiden valinnan selvitystyön pohjalta.

Avainsanat	tasa-arvo, johtaminen, tasa-arvosuunnitelma, tasa-arvojohtaminen, tasa-arvohanke, sukupuoli, sukupuolijärjestelmä, sukupuolistereotypia, segregatio, moninaisuus, älykäs organisaatio, oppiminen
------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Writer:	Syrjäläinen, Suvi
Thesis:	Equality plan process – Gender equality point of view in the leadership of the technology based business.
Pages	100
Graduation time	5/2010
Thesis supervisor	Lecturer, Master of Science, Pirkko Pihlajamaa
Co-operating company	Yritys Oyj, supervisor Aapo Pispä

ABSTRACT

This development project was made for a large global technology company called Yritys Oyj in this thesis.

The basic principle of the thesis is to promote gender equality and show that gender equality actions can improve business performance and success. Gender equality benefits companies as well as their employees. Companies survive and succeed if they understand that their employees are all women and men, with diverse talents, expectations and needs.

In the theory part of this thesis it is explained how stereotypes are related to way of thinking what is more appropriate for men and women and how those often act as barriers and may prevent companies from seeing and unlocking individual talent.

In the equality management part it is figured out principles of intelligent, creativity and innovate company and how to maximize employees' potential, and boost both productivity and competitiveness, by going beyond gender stereotypes.

The development project of this thesis introduces the Yritys Oyj's equality plan process. Equality plan is a tool for accomplishing equality in the workplace. This thesis includes a large-scale assessment of the gender equality situation in the Yritys Oyj and selected development areas on the basis of the assessment.

Keywords: equality, equality plan, gender, gender stereotype, gender segregation, diversity, intelligent organization, learning

Alkusanat

Taustani kehityshankkeeseen, joka keskittyy tasa-arvoon ja sukupuolinäkökulman huomioonottamiseen teknologiaosaamisen johtamisessa, on kymmenen vuoden ohjelmistoasiantuntijaura Yritys Oyj:ssä sekä aktiivinen toiminta naisjärjestöissä. Tästä yhdistelmästä kumpuaa kiinnostukseni tasa-arvoasioiden ja teknologiaosaamisen johtamisen yhdistämiseen.

Sukupuolinäkökulmasta katsottuna olen tyytyväinen, miten minuun on Yritys Oyj:ssä suhtauduttu ja miten ammattitaitoani on urani aikana arvostettu. Edelliseen perustuen koen, että Yritys Oyj:llä on yrityksenä erinomaiset edellytykset kehittyä sukupuolivaikutusten huomioonottamisen alueella ja täten saada käyttöönsä kompetensseja, jotka vielä ovat piilossa henkilöstön sukupuolistereotypisten toimintamallien ja -tapojen takana.

Motivaation lähteenä työlle on toiminut suurelta osin oma henkilökohtainen suhteeni sukupuolistereotyypioiden olemassaoloon. Ymmärrän sukupuolistereotyypioiden olemassaolon, sillä tiedän niiden värittävän myös omia ajatuksiani. Pyrin kuitenkin kyseenalaistamaan omia toiminta- ja ajatusmallejani miettimällä teenkö jotain, koska yhteiskunta odottaa naisilta kyseisen tyyppistä käytöstä tai jätänkö jotain tekemättä, koska kyseistä toimintatapaa ei pidetä naisille sopivana. Näin ajattelemalla olen saanut käyttööni enemmän omasta lahjakkuuspotentiaalistani eikä energiaani ole tuhlaantunut sukupuoleltani odotetun käytöksen tuottamiseen. Työn yhtenä tarkoituksena on kannustaa lukijaa tarkastelemaan myös omia toimintamallejaan tästä näkökulmasta.

Vaikka kehityshanke on räätälöity Yritys Oyj:lle yhteistyössä sen henkilöstöhallinnon ja luottamushenkilöiden kanssa, itse opinnäytetyö on henkilökohtainen ajatukseni suunnasta, johon Yritys Oyj:n liiketoimintaa olisi tasa-arvon ja sukupuolivaikutusten huomioon ottamisen osa-alueilla hyvä lähteä kehittämään.

Erityiskiitokset haluan osoittaa työni valvojalle Aapo Pispalle sekä Yritys Oyj:n tasa-arvovastaavalle hyvästä kehitysehdotuksen vastaanotosta, tuesta sekä kumppanuudesta

opinnäytetyöni eri vaiheissa. Kiitän myös Yritys Oyj:n tasa-arvotyöryhmän jäseniä ryhmässä toimimisesta, käymistämme keskusteluista sekä tuesta kehityshankkeen eri vaiheissa. Kiitän myös omaa lähiesimiestäni sekä oman kerrokseni kahvipöytäseuruetta keskusteluhetkistä, värikkäistä näkemyksistä sekä tuestaan. Kiitokset ansaitsevat myös Tampereen feministiäitien ryhmä sekä FRT-ryhmäni, joilta olen saanut ajattelumateriaalia sekä positiivista kannusta. Viimeiset kiitokset ansaitsee aviomieheni Jukka Eklund, joka Yritys Oyj:ssä työskennelleenä on toiminut useiden ajatelmieni koyleisönä ja jonka insinöörimäistä ajatusmaailmaa vasten olen voinut kehityshankkeen ideoita kotiloissa peilata.

Tampereella toukokuussa 2010

Suvi Syrjäläinen

Sisällysluettelo:

1	Johdanto	8
2	Yritys Oyj:n esittely	12
2.1	Yritys Oyj:n historia.....	12
2.2	Yritys Oyj ja yhteiskuntavastuu ja henkilöstöpolitiikka	12
2.3	Yritys Oyj Suomen ja tasa-arvopolitiikka.....	13
3	Sukupuoli ja sukupuolierot kirjallisuustarkastelussa	15
3.1	Sukupuoli ja sukupuolierot	15
3.2	Sukupuolittuneet käytännöt suomalaisessa työelämässä	23
3.3	Yhteenvedo sukupuolisuudesta ja sen merkittävydestä	26
4	Tasa-arvojohtaminen.....	27
4.1	Yritys Oyj on älykäs organisaatio	27
4.2	Osaamisen johtaminen Yritys Oyj:ssä	33
4.3	Suorituksen johtaminen Yritys Oyj:ssä.....	34
4.4	Tiedon johtaminen Yritys Oyj:ssä	35
4.5	Osaamispääoma käyttöön sukupuolieroja purkamalla.....	36
5	Tasa-arvohanke	39
5.1	Tasa-arvohanke muutosprosessina.....	39
5.2	Tasa-arvo ympärillämme	40
5.3	Yritys Oyj Suomen tasa-arvosuunnitteluprosessi	41
5.4	Muutosvastarinta	46
5.5	Muutoksen hallinnan menetelmät tasa-arvotyössä.....	48
5.6	Tiedontuotanto tasa-arvoprosessissa.....	49
6	Yritys Oyj Suomen tasa-arvotilanne	50
6.1	Tutkimusmenetelmät.....	50
6.1.1	Naiset ja miehet numeroina.....	50
6.1.2	Henkilöstökysely.....	51
6.1.3	Laadullinen tasa-arvokysely henkilöstölle tasa-arvon kokemisesta	52
6.2	Tasa-arvoselvityksen tulokset	52
6.2.1	Naiset ja miehet numeroina.....	53
6.2.2	Henkilöstökysely.....	57
6.2.3	Tasa-arvokysely	63

6.3	Tasa-arvoselvityksen tulosten tarkastelussa.....	66
6.3.1	Naiset ja miehet numeroina.....	66
6.3.2	Henkilöstökysely.....	68
6.3.3	Tasa-arvokysely	69
6.4	Tasa-arvotyöryhmän valitsevat toimenpide-ehdotukset	70
7	Yhteenveto tasa-arvohankkeen pilottivuodesta 2009-2010	72
	Lähteet.....	74
	Liitteet	77
	Liite 1: Tasa-arvokysely.....	77
	Liite 2: Tasa-arvokyselyn saatekirje	83
	Liite 3: Tasa-arvokyselyn vastauksia, kommentteja sekä kehitysehdotuksia	85
	Liite 4: Yritys Oyj:n segregaatiotaso organisaatioittain.....	90
	Liite 5: Kaikki henkilöstökyselyn kysymykset sekä tyytyväisyyserotusprosentti	95
	Liite 6: Tasa-arvoaiheisia toimenpide-ehdotuksia	99

1 Johdanto

”Suomalaiseen sukupuolisopuun kuuluu, ettei sukupuolta konfliktoida, vaan sen kanssa eletään sävyisästi. Jossain mielessä kaikki kannattavat tasa-arvoa, mutta useimpien mielestä se on tosiasia, josta ei kannata pitää ääntä. Feminismi ja tasa-arvotyö leimautuvat vouhotukseksi, vähän ärsyttäväksi, vähän naurettavaksi.” (Julkunen, 1999, 99.)

Työn lähtökohta ja tavoite

Lähtökohtani tälle opinnäytetyölle on, että maailmassa on virhe. Tämä virhe on mielestäni yhteiskuntamme kahtiajakautunut sukupuolijärjestelmä, jota miehet eivätkä naiset juurikaan kyseenalaista. Yhteiskunnassamme ajatellaan, että tytöt ja pojat ovat jo syntyessään mieleltään erilaisia. Suomalaisessa yhteiskunnassa tytölle annetaan jo synnytyslaitoksella naisen mieli ja pojalle miehen mieli. Tytöistä kasvatetaan naisellisia naisia ja pojista miehekkäitä miehiä. Näen, että tällainen ajattelutapa poikii kahtiajakautuneen sukupuoleen perustuvan työnjaon.

Kahtiajakautuneessa työnjaossa miesten aloilla on vain miesten potentiaali käytössä ja naisten aloilla naisten. Kahtiajakautuneessa sukupuolijärjestelmässä molemmat sukupuolet myös toteuttavat lahjakkuudestaan vain omalle sukupuolelle mielletyn osuuden ja jättävät toiselle sukupuolelle mielletyn puolen käyttämättä. Tällainen systemaattinen toiselle sukupuolelle mielletyn lahjakkuuden käyttämättä jättäminen on mielestäni lahjakkuuden ja osaamispotentiaalin haaskausta sekä yksilöiden itsensä kuin segregoituneiden yritystenkin kannalta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on osoittaa, että sukupuolten välille mielletyt mielten ja kiinnostuksen kohteiden erot ovat suurelta osin kulttuurimme tuote sekä pyrkiä esittämään, mitä hyötyä nykyisen sukupuolijärjestelmän tietoisesta purkamisesta olisi sekä Yritys Oyj:lle yrityksenä että sen henkilöstölle yksilöinä. Opinnäytetyössäni tutkin sukupuolen vaikutusta työn tekemiseen ja kokemiseen Yritys Oyj Suomessa ja pyrin tätä kautta löytämään sukupuoleen ja sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyviä

kehityskohteita. Tutkin miten tasa-arvo on Yritys Oyj Suomessa toteutunut ja miten siinä voitaisiin nousta uudelle tasolle.

Tähän opinnäytetyöhön kuuluvan tasa-arvohankeen tarkoituksena on löytää tasa-arvojohtamiseen soveltuva prosessi. Tasa-arvoprosessin tarkoituksena on muuttaa henkilöstön ajattelua heidän ajattelunsa takana ja pyrkiä tätä kautta purkamaan vallalla olevaa sukupuolijärjestelmää, joka vielä tällä hetkellä saattaa hidastaa sekä Yritys Oyj:n menestystä yrityksenä että sen henkilöstön menestystä yksilöinä.

Lähtötilanne Yritys Oyj Suomessa

Yritys Oyj Suomen palveluksessa työskentelevien sukupuolijakauma vuoden 2009 lopussa oli 31.5% naisia ja 68.5% miehiä. Suurin osa naisista ja miehistä työskentelee tiimissä, jossa sukupuolijakauma on huomattavan epätasainen. Tämän jaon myötä myös työtehtävät ovat suurelta osin jakautuneet miesten ja naisten töiksi.

Yritys Oyj Suomen palveluksessa on myös paljon ainokaisia, eli hyvin mies tai naisvaltaisessa tiimissä työskentelee yksi vastakkaisen sukupuolen edustaja.

Yritys Oyj:tä pidetään hyvin tasa-arvoisena työnantajana. Lähtöhypoteesini tasa-arvohankkeen suhteen onkin, että suurin osa henkilöstöstä kokee Yritys Oyj:n naisia ja miehiä tasa-arvoisesti kohtelevana työnantajana, eikä voimakasta segregatiota pidetä ongelmallisena.

Työn rakenne

Olen jakanut opinnäytetyöni teoreettiseen sekä empiiriseen osaan. Teoreettinen osuus koostuu kahdesta pääkohdasta. Pääkohdat ovat sukupuoleen ja sukupuolieroihin liittyvien tutkimusten läpikäyminen, sukupuolierojen syiden kartoitus sekä tasa-arvojohtaminen, jolla opinnäytetyössäni tarkoitan teoriatason analyysia sukupuolinäkökulman huomioon ottamisesta älykkään ja luovan organisaation toiminnassa ja käytännössä. Opinnäytetyön empiirinen osa koostuu tasa-arvokartoituksesta, jossa selvitetään Yritys Oyj Suomen nykyinen tasa-arvotilanne sekä

opinnäytetyön kehityshankeosuudesta, tasa-arvoprosessin suunnittelutyöstä ja käynnistämisestä Yritys Oyj Suomessa.

Sukupuoli ja sukupuolierot

Sukupuolieroja eri lähteistä etsiessäni päädyin lopputulokseen, ettei kahtiajakautunutta sukupuolieroja mielen tasolla ole. Meillä jokaisella on sukupuolestamme riippumatta sekä feminiinisiksi että maskuliinisiksi luokiteltuja taipumuksia. Sukupuolistereotypiat elävät yhteiskunnassamme silti yhä vahvana, vaikka todelliset naiset ja miehet eivät ole niiden mukaisia. Tämän työn kehityshankeosiossa on käytetty olettaa, että jokainen ihminen on yksilö omine persoonallisine taipumuksineen, jotka ovat biologiamme ja elämän kokemuksemme summa.

Tasa-arvojohtaminen

Tasa-arvojohtamisen näkökulmasta tarkastelen sukupuolen vaikutusta sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta heterogeenisempi sukupuolijakauma lisää organisaation luovuutta ja innovatiivisuutta, kun asioihin saadaan organisaation tai tiimin sisältä sekä miesten että naisten kokemukseen pohjautuvia näkökantoja. Yksilöitä johdettaessa organisaatiokulttuurissa havaittavat sukupuolistereotypiat saattavat vaikuttaa haitallisesti henkilöstön uravalintoihin, oppimiseen, motivaatioon tai työssä viihtymiseen ja jaksamiseen.

Tasa-arvohanke

Tasa-arvohankkeena käynnistettiin World of Managementin kehittämä tasa-arvosuunnittelun prosessi, joka Yritys Oyj Suomen tapauksessa nimettiin tasa-arvoprosessiksi.

Työn tutkimuksellinen osuus selvittää Yritys Oyj Suomen nykyisen tasa-arvotilanteen. Tasa-arvotilanne selvitetään henkilöstöraporteista, joissa miehet ja naiset esitetään konkreettisesti lukuina, Yritys Oyj Suomen henkilöstön kattavan henkilöstökyselyn

vastausten perustella sekä opinnäytetyötä varten laaditun laadullisen strukturoidun tasa-arvokyselyn vastauksista.

2 Yritys Oyj:n esittely

Tämä opinnäytetyö tehdään Yritys Oyj:lle. Yritys Oyj on suuri kansainvälinen teknologiayritys, joka kehittää sekä valmistaa langattomia viestintälaitteita sekä -palveluja.

Yritysesittelyosuuden pääasiallisena tarkoituksena on esitellä kulttuuripohja ja toimintapolitiikat, joita vastaan olen opinnäytetyössäni tasa-arvon ja sukupuolen huomioimiseen liittyviä kehitysehdotuksia peilannut.

2.1 Yritys Oyj:n historia

Yritys Oyj:n yli satavuotinen historia peilaa suomalaisen teollisuuden kehitystä metsävaltaisesta perustuotannosta korkean teknologian osaajaksi. Yritys Oyj:n taival on ollut valintoja täynnä. Lukuisten fuusioiden ja myyntien, panostusten ja supistusten jälkeen Yritys Oyj on keskittynyt voimansa langattoman tietoliikenteen kehittämiseen erinomaisella menestyksellä.

2.2 Yritys Oyj ja yhteiskuntavastuu ja henkilöstöpolitiikka

Globaalin toimialan markkinajohtajana Yritys Oyj tiedostaa velvollisuutensa toimia vastuullisesti, sillä yrityksen toiminta vaikuttaa miljardien ihmisten elämään.

Yritys Oyj toimii yritysvastuuohjelman mukaisesti. Ohjelman taustalla on sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kasvava kiinnostus niihin vaikutuksiin, joita Yritys Oyj:n liiketoiminnalla on niin yhteiskunnan, ympäristön kuin taloudenkin näkökulmasta. Yritys Oyj ymmärtää ja hyväksyy, että sillä on muitakin velvollisuuksia kuin laadukkaiden viestintätuotteiden valmistaminen.

Yritys Oyj:n asema maailman johtavana langattoman viestinnän yrityksenä perustuu henkilöstön osaamiseen ja työpanokseen. Yritys Oyj haluaakin varmistaa, että työntekijöiden innostus ja motivaatio tehdä töitä menestyksen eteen säilyy.

Yritys Oyj on sitoutunut moninaisuuteen ja tarjoamaan kaikille työntekijöilleen samanlaiset ja monipuoliset kehitys- ja kasvumahdollisuudet niin ihmisenä kuin ammattilaisena.

2.3 Yritys Oyj Suomen ja tasa-arvopolitiikka

Yritys Oyj:n tasa-arvopolitiikka (Yritys Oyj:n tasa-arvosuunnitelma, 2009) on määritelty seuraavasti:

Rekrytointi- ja resurssointipolitiikan tavoitteena on nimittää sekä naisia että miehiä avoimiin tehtäviin. Kaikessa rekrytointi- ja resurssointisuunnittelussa päätösten tulisi perustua hakijan koulutukseen, ammattitaitoon ja asiantuntemukseen sekä niiden sopimiseen yhteen avoimen tehtävän kompetenssivaatimusten ja vastuiden kanssa. Tämän arvioinnin tulisi myös taata, että tasa-arvotavoitteet toteutuvat optimaalisella tavalla. Rekrytoinnin ja resurssoinnin suunnittelupäätökset tähtäävät miesten ja naisten yhtäläisten etenemismahdollisuuksien ja urasuunnittelun edistämiseen.

Yritys Oyj kannustaa henkilöstöään, sukupuolesta riippumatta, elinikäiseen oppimiseen ja henkilökohtaiseen kehitykseen. Elinikäinen oppiminen on yksi Yritys Oyj:n ydinarvoista, joka rohkaisee sekä miehiä että naisia hakeutumaan uusiin tehtäviin ja arvioimaan mahdollisuuksiaan sukupuolesta riippumatta vain kiinnostuksensa ja kehitystarpeidensa perusteella. Yritys Oyj tarkastaa ja kehittää jatkuvasti työolosuhteita ja -menetelmiä vastatakseen paremmin muuttuvan työympäristön haasteisiin ja ottaakseen paremmin huomioon työ- ja perhe-elämän yhdistämisen haasteet. Yritys Oyj kannustaa henkilöstöään tekemään omalta osaltaan ehdotuksia ja keksintöjä työolojen ja -menetelmien parantamiseksi sillä tavoin, että työ- ja perhe-elämän yhdistäminen olisi

helpompaa. Naisilla ja miehillä täytyy olla yhtäläiset mahdollisuudet käyttää lakisääteisiä perhevapaita, eikä heitä voida sijoittaa eri tehtäviin sen perusteella, että he käyttävät näitä oikeuksiaan.

Sukupuolisyrrjintä on kiellettyä rekrytointipäätöksiä tehtäessä, työsuhteen aikana ja työsuhteen päättyessä. Kaikissa työsopimuksen solmimiseen ja työsuhteeseen sekä niiden muutoksiin liittyvissä asioissa on noudatettava yhtäläisiä menettelytapoja. Myös palkkauksen ja työsuhte-etujen on kaikissa tapauksissa noudatettava sukupuolesta riippumatta samoja sääntöjä. Palkka perustuu lakeihin, työehtosopimuksiin ja tehtävän vaatimustasoon. Henkilökohtaiseen palkkaan voivat vaikuttaa myös koulutus, ammattitaito ja kokemus, muttei sukupuoli

Kaikki sukupuolisyrrjintä, sukupuolinen häirintä ja ahdistelu sekä muu epäasiallinen kohtelu sukupuolesta johtuen on Yritys Oyj:ssä tiukasti kielletty. Yritys Oyj on sitoutunut käyttämään kaikkia resursseja ja käytössä olevia ohjeita huolehtiakseen, että työntekijät eivät joudu sukupuolisyrrjinnän, sukupuolisen häirinnän tai ahdistelun kohteiksi. Mikäli sukupuoleen perustuvaa syrrjintää, ahdistelua tai häirintää kuitenkin esiintyy, Yritys Oyj on sitoutunut välittömästi puuttumaan tällaiseen epäasialliseen kohteluun ja estämään sen jatkumisen.

3 Sukupuoli ja sukupuolierot kirjallisuustarkastelussa

Keräämäni kirjallisuuskatsaus koostuu kahdesta pääkohdasta ja niistä tehdystä yhteenvedosta. Nämä pääkohdat ovat sukupuoleen ja sukupuolieroihin liittyvien tutkimusten läpikäyminen ja sukupuolittuneiden käytäntöjen esittely.

3.1 Sukupuoli ja sukupuolierot

”Sukupuoli ei ole pelkkää biologiaa, mutta ei myöskään vapaasti valittavissa oleva rooli tai identiteetti. Sukupuoli on yhtä aikaa henkilökohtainen ja kokemuksellinen, sosiaalisesti tuotettu ja ruumiillinen. Sukupuoli on suhteita ja valtaa. Se muotoutuu yhteiskunnallisten ja kulttuuristen käytäntöjen ja normien puitteissa.” (Käsikirja sukupuoleen, 2010).

Sukupuolta käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessa olen keskittynyt esittelemään mielen ja osaamisen sukupuolieroja kartoittavia tutkimuksia. Lähtökohta tälle lähestymistavalle on kokemukseni yhteiskunnassamme vallalla olevasta näkemyksestä, että naiset ja miehet ovat ryhminä erilaisia pääasiassa biologisista syistä. Oman näkemykseni mukaan biologia vaikuttaa siihen mitä olemme, mutta kahtiajakautuneen sukupuolieron luomme itse toteuttamalla yhteiskunnassamme vallitsevaa sukupuolijärjestelmää.

Suomalaisessa yhteiskunnassa vallalla olevaa sukupuolijärjestelmää pidetään mielestäni luonnollisena. Itse näen nykyisen sukupuolijärjestelmän ennemminkin luonnollistettuna. Luonnollistamisella tarkoitan tässä yhteydessä kulttuuriamme, joka olettaa tyttöjen ja poikien olevan syntyessään mieleltään erilaisia ja täten kasvattaa heistä erilaisia eli luonnollistaa naisten ja miesten erilaisuuden. Itse koen sukupuolten erilaisuuden kumpuavan pääasiassa sukupuolten välisistä kasvatuksellisista sekä kulttuurillisista eroavaisuuksista eli ympäristön erilaisista odotuksista tyttöjä ja poikia sekä miehiä ja naisia kohtaan.

Jos naisten ja miesten oletetaan olevan jo syntymästään mieleltään erilaisia, ei ole syytä kyseenalaistaa sukupuolenmukaista työnjakoa. Silloinhan molemmat vain tekevät itseään kiinnostavia asioita ja toimivat kykyjensä ja osaamisensa mukaisissa ammateissa. Tästä syystä haluan kirjallisuuskatsauksen alussa kyseenalaistaa nais- ja miesmielen kyvykkyyksien ja osaamistaipumusten biologisperäiset eroavaisuudet.

Esittelen kirjallisuuskatsauksessa myös suomalaisen työelämän sekä tietotekniikka-alan sukupuolittuneita käytäntöjä. Lisäksi käyn läpi suomalaisen tietotekniikka-alan historian sukupuolinäkökulmasta. Näillä kappaleilla pyrin esittämään historiallisia ja kulttuurillisia syitä Yritys Oyj Suomen segregoituneelle nykytilanteelle.

Mielen sukupuoliero

Mielen sukupuolieroa käsittelevässä osuudessa esittelen löytämiäni tutkimustuloksia, jotka ovat pyrkineet selvittämään mies- ja naismielen olemassaoloa, niiden mahdollisia erilaisuuksia ja samanlaisuuksia sekä näihin tutkimuksiin kohdistunutta kritiikkiä.

Esittelen ensin perinteisen aivotutkimuksen tuloksia, joilla nykykulttuurimme nais- ja miesstereotypioita on vahvistettu aivotutkimuksen keinoin. Tämän jälkeen esittelen tutkimuksia, jotka ovat kumonnet perinteiset aivotutkimukset ja esittävät, ettei nykynaisten ja -miesten sukupuolistereotypinen käyttäytyminen ole biologisperäistä vaan pääasiassa kulttuurisperäistä.

Aivojen sukupuoliero ei selitä yksilöllisiä eroja

Sukupuolihormonit, testosteroni ja estrogeeni vaikuttavat aivoihin ja muokkaavat aivoja eri tavoin. Hormonit vaikuttavat aivojen rakenteeseen ja kehitysjärjestykseen (Macmillan 2004, 12). Miesten sukupuolirauhaset erittävät testosteronia ja naisten estrogeeniä, mutta sekä miehellä että naisella kiertää veressä myös toisen sukupuolen hormoneja (Hyypä 2005, 121.) Sukupuolihormoneilla ja varsinkin testosteronilla näyttäisi useiden lähteiden mukaan olevan vaikutusta sukupuolelle tyypillisen käyttäytymisen määräytymisessä ((Baron-Cohen 2004, 116), (Hyypä 2005, 121-122, (Macmillan 2004, 12-19) (Vilkko-Riihelä 2003, 126).)

Joidenkin lähteiden mukaan testosteroni lisää sikiövaiheessa aivojen oikean puolen kasvua (Macmillan 2004, 12, & Baron-Cohen 2004, 116). Oikea aivopuolisko liittyy avaruudelliseen kykyyn ja loogisuuteen, vasen kieleen ja viestintään sekä emotionaalisuuteen (Baron-Cohen 2004, 123 & Macmillan 2004, 19). Simon Baron-Cohenin (2004) mukaan sikiövaiheen testosteronitasolla on vaikutusta myös yksilön aivotyyppin määräytymisessä. Aivotyypillä tarkoitetaan tässä yhteydessä yksilön kognitiivisen tason kuvausta, joka ei kuitenkaan ole täysin irrallaan hänen sukupuolelleen tyypillisestä käyttäytymisestään.

Aivopuoliskojen erikoistumista sanotaan lateraalisuudeksi. Myös lateraalisuudessa esitetään olevan sukupuolieroja. Miesaiivot ovat näiden tutkimusten mukaan enemmän lateralisoituneet, joten niillä on enemmän taipumusta delegoida asioita pääasiassa jommankumman aivopuoliskon hoidettavaksi. Naistenkin aivot toimivat näin, mutta joissain tapauksissa naisaiivot näyttävät käyttävän miesaivoja enemmän molempia aivopuoliskoja (Macmillan 2004, 14.)

Joissakin tutkimuksissa myös aivokurkiaisien joidenkin osien eroavaisuuksia on tarjottu sukupuolierojen aiheuttajaksi. Aivokurkiainen on eräänlainen silta, joka huolehtii tiedonkulusta aivopuoliskojen välissä. Näissä tutkimuksissa naisilla on todettu osin selvästi paksumpi aivokurkiainen. Näin ollen se osaltaan edistää aivopuoliskojen välistä yhteistoimintaa. Naisten ajatellaankin pystyvän miehiä paremmin hoitamaan useita tehtäviä samanaikaisesti (Vilkko-Riihelä 2004, 126). Suuremmalla oikealla aivopuoliskolla sekä aivokurkiaisien sukupuolittuneella toiminnalla selitetään, miksi matemaatikkojen ja shakinpelaajien joukossa on enemmän miehiä kuin naisia (Macmillan 2004, 19).

1990-luvulla naisten ja miesten neuropsykologisia sekä kognitiivisia kyvykkyyseroja on osoitettu testein, jotka osoittavat naisten ja miesten eroavan toisistaan tilan hahmottamisessa, verbaalisuudessa ja matemaattisissa kyvyissä. Kyseessä on toistettavissa oleva tilastollinen ryhmäero. Erot on havaittu psykologisissa kolmiulotteisuustesteissä tai paperiarkin taivuttamistesteissä. Testeissä miehet pärjäävät paremmin esimerkiksi maaliin osumisen tarkkuudessa, mallin rakentamisessa ja matemaattis-loogisten tehtävien ratkaisemisessa. Naiset taas peittoavat miehet

sorminäppäryydessä, muistitehtävissä, kielellisissä tehtävissä, sanallisessa tunteiden ilmaisussa sekä lukujen laskemisessa nopeammin. Naisten on myös osoitettu sietävän stressiä miehiä paremmin. (Hyypä 2005, 115-116.)

Yllä olevat aivotutkimukset ovat yhteneväisiä vallalla olevien sukupuolistreotyyppien kanssa. Ohuemman aivokurkiaisien johdosta miehillä on ”putkiavot”, joilla voi ajatella yhtä asiaa kerrallaan ja naisilla taas ”tippaleipäaivot”, joilla voi ajatella useaa asiaa yhtä aikaa. Voimakkaamman lateraalisuuden takia miehet pystyvät tehokkaammin keskittymään yhteen tehtävään kerrallaan ja myös suoriutumaan siitä täten tehokkaasti. Naisilla tätä tehokasta kykyä ei ole, koska he tarvitsevat tehtävän ratkaisemiseen molempia aivopuoliskojaan. Oikean aivopuoliskon suurempi koko ja aivojen lateraalisuus selittää miesten paremmat matemaattiset kyvyt ja aivokurkiaisien paksuus naisten paremmat kielelliset kyvyt.

Markku T Hyypä (2005, 126) kuitenkin kumoaa nämä stereotypiat artikkelissa *Aivojen sukupuolittaminen*. Hän toteaa, että aivokurkiaisien koosta tehdyt noin 50 tutkimusta ovat keskenään ristiriitaisia ja aivopuoliskojen sieluttamistakin pidetään aivotutkimusten tuloksista tietämättömien väärintulkintana, jota nykyinen tieto ei enää tue.

Hyypä jatkaa (2005, 112) perinteisen aivotutkimuksen kritisoinnista myös seuraavasti: Miesten ja naisten välisiä kyvykkyyseroja on jo kauan yritetty selvittää sekä todistaa tieteen keinoin. 1990-luvulla, aivotutkimuksen vuosikymmenellä pinnalla olivat väitteet, joiden mukaan naisilla ja miehillä on erilaiset aivot. Tiedotusvälineet esittelivät maailmanlaajuisesti mies- ja naisaivojen erilaisuutta. Sensaatiot kuitenkin vähenivät vähitellen, kun biologista sukupuolittamista alettiin kritisoida (esim. Blum 1998, Arrhenius 1999, Fausto-Sterling 2000, Hyypä 1995), sillä kritiikittömistä tutkimustuloksista pystyi helposti havaitsemaan sukupuoliin liittyvien ennakkoluulojen toistuvan yhä uudelleen. Sukupuolikysymyksiin liittyvässä aivotutkimuksessa tutkijatkin ovat sukupuolia koskevien ennakkoluulojen vankeja.

Neurologiset ja kognitiivisia kyvykkyyskysymyksiä mittaavat testit ovat Hyypän (2005, 127) kritiikin kohteena myös. Kritiikissään hän mainitsee, että neurologisia ja kognitiivisia

kyvykkyyksiä mittaavien testien epäluotettavuus on voitu osoittaa sukupuolikriittisin testijärjestelyin sekä osoitettu kunkin tehtävän suorittamisen määräytyvän yksilön sukupuolirooliodotuksista käsin. Miehet suoriutuvat helpommin maskuliinisiksi mielletyistä ja naiset feminiinisiksi mielletyistä tehtävistä. Uudet sukupuolikriittiset testijärjestelyt ovat kumonnet suuren osan 1990-luvulla havaituista kognitiivisen suorituksen sukupuolieroista.

Miehiä pidetään usein stereotypisesti matemaattisesti naisia lahjakkaampina. Harvardin yliopiston entinen johtaja Larry Summers on muun muassa esittänyt biologisten erojen saattavan selittää, miksi harvemmista naisista tulee matematiikan professoreita (Tasa-arvo vaikuttaa tyttöjen pärjäämiseen matematiikassa, 2009). Janet Mertzin ja Janet Hyden tutkimustulokset artikkelissa *Matematiikan osaaminen ei riipu sukupuolesta* (2008) sekä Wisconsinin yliopistossa tehty tuore tutkimus *Tasa-arvo vaikuttaa tyttöjen pärjäämiseen matematiikassa* (2009) osoittavat kuitenkin, ettei matematiikan osaaminen riipu sukupuolesta.

Mertzin ja Hyden (2008) tutkimukset osoittavat, ettei tyttöjen ja poikien välillä ole matematiikan osaamisessa biologiaan perustuvaa eroa, vaan keskimääräiset kyvyt ovat yhtä hyviä. Tutkijat analysoivat tutkimuksessaan suuren määrän erilaisia mittaustuloksia. Mukana oli miljoonien amerikkalaisten koululaisten standarditestejä, PISA-tuloksia, TIMSS-tuloksia sekä matematiikkaolympialaisten tuloksia. Vahvin yhteys tyttöjen hyvien ja poikia parempien matematiikkasuoritusten kanssa oli heidän kotimaansa tasa-arvoisuudella.

Psykologi Simon Baron-Cohenilla (2004, 15) on myös alkuun stereotyyppiseltä vaikuttava tapa selittää sukupuolten mielen olennaiset erot teoksessaan *Se olennainen ero, totuus miehen ja naisen aivoista*. Teoksen pääväittämän mukaan naisen aivot ovat pääosin johdotettu empatiaan eli eläytymiseen ja miehen aivot järjestelmien ymmärtämiseen ja rakentamiseen.

Baron-Cohen (2004) jakaa aivotyypit empatoiviin naistyyppin aivoihin, systemoiviin miestyyppin aivoihin sekä tasapainoisiin aivoihin. Baron-Cohen määrittelee empatoinnin ja systemoinnin seuraavasti:

Empatointi on vietti tunnistaa toisen tunteet ja ajatukset ja vastata niihin asiankuuluvalla tunteella. Empatointi ilmenee, kun tunnemme asiaankuuluvan emotionaalisen reaktion, tunteen, jonka toinen ihminen laukaisee ja tämä tapahtuu siitä syystä, että ymmärrämme toista ihmistä, ennustamme hänen käyttäytymisensä ja tunnemme emotionaalisen yhteyden tai resonanssin heidän kanssaan.(Baron-Cohen 2004, 16.)

Systemointi on vietti analysoida tutkia ja rakentaa systeemejä eli järjestelmiä. Systemoija intuitiivisesti päättelee, miten tavarat toimivat tai uuttaa järjestelmän käyttäytymistä hallitsevat perussäännöt. Tämän hän tekee ymmärtääkseen ja ennustaakseen järjestelmän toiminnan tai keksiäkseen uuden järjestelmän (Baron-Cohen 2004, 17.)

Baron-Cohenin (2004, 16-23) mukaan jokaisella on sukupuolestaan riippumatta sekä systemointi että empatointikykyjä ja olennaista on, miten paljon kumpaakin kullakin on. Hänen esittelemänsä aineisto viittaa siihen, ettei sukupuoli sanele aivojen tyyppiä, eli että kaikilla miehillä olisi miehen aivot ja kaikilla naisilla naisen aivot. Hänen keskeinen väitteensä on, että keskimäärin useammalla miehellä on systemoivat aivot ja keskimäärin useammalla naisella on empatoivat aivot, mutta yhtä hyvin naisilla on voi olla miestyypin aivot tai miehellä naistyyppin aivot. Baron-Cohen painottaakin teoksessaan, ettei sukupuolierojen etsintää saa pitää samana asiana kuin stereotyyppien luomista, joilla palautetaan yksilöt keskiarvoiksi ja että tieteen täytyy aina tunnistaa, etteivät monet ihmiset ole ryhmänsä keskiarvon kaltaisia.

Markku T. Hyypä (2004, 128) päätyy artikkelissaan *Aivojen sukupuolittaminen* seuraavaan kiteytykseen:

Nykyaikaiset tieteelliset tutkimukset ovat osoittaneet, että sukupuolisuus muodostuu monimutkaisista biologisista, psykologisista, sosiaalisista ja kulttuurillisista yhteisvaikutuksista, joissa biologiaa ei kyetä irrottamaan ympäristötekijöistä. Mies ja nainen ovat biologisesti erilaisia, mutta biologinen erilaisuus ei selitä kykyjen, ominaisuuksien, käyttäytymisen tai lahjakkuuden yksilöllisiä eroja.

Hyypän (2005, 127) mukaan kulttuuri vaikuttaa sukupuolten välisiin käyttäytymiseroihin selvästi enemmän kuin biologiset seikat sekä pitää myös sukupuolesta riippumattomia yksilöiden eroja sukupuolten välisiä eroja huomattavasti suurempana.

Anneli Vilkkö-Riihelä (2004, 126) vahvistaa Hyypän näkemystä teoksessaan *Psykye* lopettamalla *Eroavatko miesten aivot naisten aivoista* -kappaleen seuraavasti:

Vaikka aivojen pieniä rakenteellisia eroja on, eivät ne selitä tarpeeksi hyvin miesten ja naisten toiminnan eroja. Kannustaminen, ohjaaminen, kasvatusta ja asenteet tuovat enemmän eroja kuin alun perin aivoperäiset erilaisuudet.

Evoluutioteoria sukupuolieron määrittämisessä

Evoluutioteoreettisen mallin mukaan sukupuolinen käyttäytyminen tähtää lisääntymiseen ja lajin jatkumiseen. Eroja tarkastellessa esiin tulee sekä ruumiillisia että mielellisiä eroja, joiden katsotaan johtuvan luonnon valinnasta. Evoluutioteoriat selittävät sukupuolieroja siis pääasiassa kumppanin valinnan ja lisääntymisen kannalta. Työelämään liittyvässä tutkimuksessa työn ja perheen yhteensovittamishankkeissa evoluutioteoreettinen malli voidaan myös pitää tarkastelussa mukana.

Kulttuurimme pohjavireenä virtaa myös darvinistisen kehitysopin uskomuksia. Darvinistisessa kehitysopissa on vallalla ajatus ylivermaisesta valkoisesta rodusta, jolloin vahvemman ja paremmassa yhteiskunnallisessa asemassa olevan on oikeus käyttää tilannetta omaksi edukseen. Darvinistisessa ajattelussa tätä pidetään kehitysopillisesti luonnollisena. Samaan ajattelutapaan kuuluu myös uskottelu, että oveluus, vastapuolen häikäilemätön pettäminen ja hyväksikäyttö ovat luonnossa esiintyviä, elossa pysymisen taisteluun kuuluvia ilmiöitä, jotka hyväksytään käyttäytymismalleiksi myös miehen ja naisen sekä eri sukupolvien väliseen kilpailuun sekä perheen sisäisten suhteiden hoitoon. Darvinistista kehitysoppia ei kuitenkaan nykypäivänä voi enää käyttää oikeuttamaan yksilöiden tai organisaatioiden sukupuolistereotypisiä asenteita.

Anna Rotkirchin (2004, 19) mukaan evoluutiota voidaan kuitenkin sosiaalitieteissä käyttää yksilöiden toimintaa säätelevinä biologisina reunaehtoina. Esimerkiksi naisten kykyä synnyttää lapsia voidaan pitää tällaisena reunaehtona. Biologisilla kehyksillä ei tosin tässäkään tarkoiteta tiukkaa luetteloa siitä, mikä on universaalia ihmislaajille, vaan tapana tiedostaa, että joillain ihmisten kognitiivisilla, psykologisilla ja ruumiillisilla valmiuksilla voi olla luonnon valinnan muodostama, geneettisesti välittynyt pohja.

Sosiaalinen sukupuoli ja sukupuoliroolit

Termit feminiininen ja maskuliininen kuvaavat ihmisen sosiaalista sukupuolta, sillä yhteiskunta, kulttuuri ja kasvatus määrittävät näiden termien sisällön. Naistutkimuksessa esiintyvän sukupuolijanan käsitteen mukaan sosiaalisen sukupuolen voi ajatella janana, jossa toiseen päähän sijoittuvat täysin maskuliiniset ja toiseen päähän täysin feminiiniset yksilöt. Suurimman osan ihmisistä uskotaan sijoittuvan janalla jonnekin muualle kuin janan ääripäihin. (Virenius & Virta, 2008, 10).

Sosiaalinen sukupuoli siis opitaan. Se myös muuttuu ja on erilainen eri kulttuureissa. Se muuttuu myös eri aikakausina. Sukupuolten identiteetit muovautuvat erilaisiksi, jos yhteisö asettaa tytöille ja pojille erilaisia odotuksia. Nykyisessä yhteiskunnassamme näin tapahtuu ja sukupuoliroolit alkavatkin muovautua jo varhain.

Suomalaisessa sukupuolijärjestelmässä miehet ja naiset nähdään toisilleen vastakkaisina. Työelämässä esimerkiksi miehet nähdään ura- ja rahasuuntautuneina, voimakkaina, loogisina, rationaalisina, kovina, suorituskeskeisinä ja riippumattomina. Naiset taas nähdään vastaavasti koti- ja hoivakeskeisinä, heikkoina, tunteellisina, epäloogisina, ihmiskeskeisinä, pehmeitä arvoja vaalivina ja riippuvaisina.

Todelliset miehet tai naiset eivät kuitenkaan koskaan täysin vastaan näitä stereotyyppejä, vaan he poimivat stereotyypeistä omaan itseensä piirteitä molemmista stereotyypeistä. Tällöinkin ajatus omalle sukupuolelle sopivasta käytöksestä silti usein tiedostetaan, jolloin sillä saattaa olla vahva vaikutus yksilön tekemiin valintoihin.

Perinteisiä hyvin kapeita ja rajoittavia sukupuolirooleja on tuloksellisesti raivattu seksuaalisen vallankumouksen, homojen vapautumisen ja feminismiliikkeiden toimesta jo 1950-luvulta lähtien. Monet roolit ovatkin jo suomalaisessa yhteiskunnassa vapautuneet. Tästä huolimatta stereotyyppit elävät edelleen, joskin vähemmän räikeinä versioina.

Naisten roolit ovat vapautuneet ensin, mikä johtunee siitä, että ne ovat perinteisesti rajoittaneet enemmän yksilön itsenäisen aseman saavuttamista ja yhteiskunnallista arvostusta. Miesten roolien rajoittavuuteen on herätty vasta tämän vuosisadan taitteessa. Ajat kuitenkin muuttuvat ja miehillekin on alettu hyväksyä aiempaa enemmän naisten alana pidettyjä asioita kuten lapsista huolehtimista. Tämän vuosisadan alku saatetaankin tulevaisuudessa muistaa maskulismin aikakautena, joka pyrkii vapauttamaan miehet kahlitsevista roolimalleista.

3.2 Sukupuolittuneet käytännöt suomalaisessa työelämässä

Suomalaiset miehet ja naiset osallistuvat työelämään määrällisesti tasavertaisena, mutta valtaosa naisista ja miehistä työskentelee sukupuolelleen tyypillisessä ammatissa. Viimeisen kymmenen vuoden aikana ainoastaan viidesosalla on ollut työtovereinaan molempien sukupuolien edustajia (Korvajärvi 2010, 185). Suomessa tyypillisessä työnjaossa esiintyy sekä horisontaalista että vertikaalista segregatiota. Horisontaalisella segregatiolla tarkoitetaan, että miehet ja naiset sijoittuvat eri toimialoille ja ammatteihin. Vertikaalisella segregatiolla taas miesten sijoittumista hierarkkisesti naisia ylempiin asemiin ammattihierarkkisesti. (Kolehmainen-Lindén, 1996.)

EU-maiden vertailussakin Suomen työmarkkinat ovat erittäin vankasti eriytyneet naisten ja miesten aloihin (Korvajärvi 2010, 186). Kinnusen & Korvajärven (1996, 11) mukaan enemmistö työelämässä vaikuttavista naisista palvelee, kasvattaa ja hoitaa ihmisiä, kun taas enemmistö miehistä valmistaa, käsittelee ja siirtää esineitä. Tämän eriytymisen seurauksena naisten ja miesten kyvyt, taidot ja kokemukset eivät suomalaisessa työelämässä välttämättä kohtaa toisiaan. Samasta syystä myös erilaiset

ammatit sekä niissä vaadittavat taidot yhdistetään mielikuvissa vain toiseen sukupuoleen.

Tällaisia sukupuolittuneita työelämän käytäntöjä kutsutaan perinteiseksi kulttuuriseksi järjestykseksi. Kulttuuriselle järjestykselle tyypillinen ominaisuus on, että se tuntuu toistavan itseään aina uusissa ympäristöissä ja käytännöissä. Ajatus on kiertynyt osaksi maailmankuvaamme, tajuntaamme ja tapaamme olla sukupuolemme edustajia, joten sen muuttaminen tai edes lieventäminen on hyvin vaikeaa. (Pyykkönen 2006, 4)¹

Suomalaisen tietotekniikka-alan sukupuolihistoria

Marja Vehviläinen (1996) esittää artikkelissaan ”*Maailmoista ilman naisia*” *tietotekniikan sukupuolieroihin* väitteen, että suomalaisesta tietotekniikasta löytyy David Noblen kristinuskon ensimmäiseltä vuosituhannelta jäljittämiä ”maailmoja ilman naisia”, jotka levisivät munkkiluostareista hallintoon, koulutukseen ja tiedeinstituutioihin. Hän mainitsee artikkelissaan tietotekniikan historian aloittaneen reikäkorttialan, jolla miehet hoitivat asiantuntijuuden ja kehittämisen naisten toimiessa lävistäjinä ja operatööreinä. Hän mainitsee myös tietokonepioneeri Otto Karttusen Tietokoneyhdistyksen ja ATK-kerhon ”tietokonemiehet”, jotka loivat suomalaisen tietotekniikan perustan, organisaatioiden ATK-osastot, valtioiden ja kuntien ATK-keskukset, oppilaitosten tietojenkäsittelyopin, tietojärjestelmätyön käytännöt ja menetelmät sekä julkaisivat tietokone-lehteä ja joissa ei toiminut ainuttakaan naista. Hänen mukaansa myös monikansallinen IBM, joka tunnetaan merkittävänä kaupallisen tietojenkäsittelyn kehittäjänä, on tunnettu erittäin miesvaltaisena ja joka 1975 asetetusta *Tasa-arvoiset mahdollisuudet kaikille* -hankkeestaan huolimatta pysyi hyvin miesvaltaisena yrityksenä siinäkin vaiheessa, kun suomalaisella tietokonealalla noin kolmasosa oli naisia. Vehviläinen mainitsee suomalaisen tietokonealan historiaan liittyneen myös voimakkaasti Otto Karttusen tykistönupseerin taustan ja tietokone- sekä tykistömiesten hyvä veli- verkostot, joissa asioiden hoidossa vallinnut yksituumaisuus

¹[Lavikka, 1997] Riitta Lavikka, Kulttuuri ja sukupuoli työelämän murroksessa. Naistutkimus - Kvinnoforskning **10**, 3, 1997, 52-57.

oli mitä suurimmaksi avuksi, kun tietokoneita otettiin ripeästi käyttöön. Vehviläinen spekuloi myös, ettei tykistömiesten keskinäinen armeijamainen asioidenhoitotapa voi olla ollut vaikuttamatta suomalaisen tietotekniikan kulttuuriin

Vehviläisen (1996) mukaan ala alkoi kuitenkin naisistua 1960-luvun lopussa. Tietokoneisiin perustuvien systeemien rakentaminen edellytti uusien ammattikäytäntöjen kehittämistä ja näiden käytäntöjen myötä syntyi myös naisille sopivat ammattinimikkeet systeemisuunnittelija ja ohjelmoija. – Vuonna 1970 ohjelmoijista oli naisia 33 prosenttia ja suunnittelijoista 12 prosenttia. Kaikkiaan naisia oli vuoden 1970 väestönlaskennassa 20 prosenttia tietojenkäsittelyn ammattilaisista. 1960-luvun lopulla alkanut tietojenkäsittelyn ammatillinen koulutus korkeakouluissa ja opistoissa nosti naisten osuutta tietojenkäsittelyn ammattilaisista 20 prosentista 30 prosenttiin. Monipuolisen koulutuksen ansiosta naisia päätyi haastaviin asiantuntijatehtäviin ja vuoden 1980 tienoilla naisten osuus tietotekniikan ammattilaisista oli suurempi kuin muissa läntisissä maissa. Naisten määrä tietotekniikan ammattilaisina pysyi koko 80-luvun noin 30 prosentissa, kunnes ala taas 1990-luvulla alkoi jälleen miehistyä. Tietotekniikan liiton jäsentutkimuksissa naisten osuus kääntyi alan historiassa ensimmäisen kerran laskuun vuonna 1994. Teknillisten korkeakoulujen tietotekniikkalinjojen naisten osuus laski 1990-luvulla vain muutamaan prosenttiin ja naisten osuus tietotekniikan liitossa 25 prosenttiin. (Vehviläinen 1996, 154-163)

Sukupuolittuneet käytännöt tietotekniikan alalla

Suomessa molemmat sukupuolet ovat tietotekniikan käyttäjiä, mutta itse tietotekniikka on leimautunut miehiseksi alueeksi. Tietotekniikan ammateissa on vahvasti naisia poissulkeva luonne (Vehviläinen, 1996, 143). Havaintojeni mukaan esimerkiksi insinöörimaailmassa ajatellaan yleisesti naisten poissaolon tietotekniikan alalla johtuvan siitä, ettei tietotekniikka kiinnosta naisia. Edellisestä tehdään myös johtopäätös, etteivät naiset täten hallitse tietotekniikkaa. Samalla tietotekniikan parissa jo työskenteleville naisille annetaan kuitenkin tilaa. Koska miehet ovat tietotekniikan alalla enemmistönä, on sen tekstuaalisuus syntynyt miesten lähtökohdista ja edustaa miesten elinpiiriä. Myös tietotekniikan asiantuntijuuteen liittyy kuva miehisestä asiantuntijuudesta. Tästä syystä

naisten on vaikea luoda tilaa oman sukupuolensa asiantuntijuudelle sekä tuoda esiin omaa kokemusmaailmaansa. (Vehviläinen, 1996, 143.)

Sanna Rojola (2010, 197) käsittelee artikkelissaan *Teknologia ja sukupuoli*, kuinka teknologian mieltäminen maskuliiniseksi ei näy ainoastaan työelämän sukupuolittumisessa, vaan myös mainonta, populäärikulttuuri ja kasvatus uusintavat jatkuvasti ajatusta teknologiasta miehisenä alana. Tällöin teknologiat saadaan näyttämään vain miesten ja poikien elämänpiiriin kuuluvaksi. Rojola (2010, 202 - 205) haastaa lukijan miettimään, onko teknologia todella miehistä vai vain kulttuurisesti symboloitu miehiseksi alueeksi siten, että naisten ja tyttöjen teknologioiden käyttö jätetään piiloon. Todelliset naiset kun toimivat työssään sairaaloissa ja laboratorioissa uusimman teknologian parissa sekä käyttävät laajasti kommunikaatio- sekä siivousteknologioita.

3.3 Yhteenveto sukupuolisuudesta ja sen merkittävydestä

Tämän sukupuolta ja sukupuolieroja käsittelevän kappaleen kirjallisuuskatsauksen mukaan sukupuolisuus on osoitettu muodostuvan monimutkaisista biologisista, psykologisista, sosiaalisista ja kulttuurillisista yhteisvaikutuksista. Eli, vaikka mies ja nainen ovat biologisesti erilaisia, siitä ei voida johtaa suoraan sukupuolitereotypistä päätelmää yksilöiden kyvyistä, ominaisuuksista, käyttäytymisestä tai lahjakkuudesta.

Suomalainen kulttuuri on edelleen sukupuolistava ja tietokone-ala segregoitunut. Näille on esitetty ymmärrettävät syyt historiastamme ja kulttuuristamme. Nykytutkimuksen ja -tiedon valossa meillä on kuitenkin mahdollisuus muuttaa sukupuolistavia ajatuksiamme, asenteitamme ja toimintatapojamme ja sitä kautta muuttaa sekä suomalaista että Yritys Oyj:n organisaatiokulttuuria tasa-arvoisemmaksi.

4 Tasa-arvojohtaminen

Tässä kappaleessa kerron näkemykseni hyvästä tasa-arvojohtamisesta. Tasa-arvojohtamisella tarkoitan teoriatason analyysia sukupuolinäkökulman huomioon ottamisesta älykkään ja luovan organisaation toiminnassa ja käytännöissä. Perustelen, kuinka sekä yksilöt, tiimit että koko organisaatio voivat hyötyä tasa-arvojohtamisesta, jonka avulla puretaan sukupuolistereotypioita sekä korjataan mahdollisia tasa-arvoepäkohtia. Käyn ensin läpi kirjallisuudessa esiteltyjä näkemyksiä oppivasta, älykkäästä ja innovatiivisesta organisaatiosta sekä yksilöiden oppimisen edellytyksistä. Tämän jälkeen peilaan sukupuolistereotyyppien hallitsemaa sekä niistä vapautunutta organisaatiokulttuuria älykkään organisaation teoriaan.

4.1 Yritys Oyj on älykäs organisaatio

Arie de Geuksen mukaan yritysten keskimääräinen elinikä on niiden mahdollista elinikää paljon lyhyempi. Tämä johtuu siitä, että joissain yrityksissä johtajat käsittävät organisaation mekaanisena rahantekovälineenä ja keskittyvät rahan tekemiseen palveluja ja tavaroita tuottamalla sen sijaan, että ymmärtäisivät pitkäikäisen organisaation olevan ihmisistä koostuva elävä organismi, jolla on jokin pysyvämpi tarkoitus ja joka tarjoaa henkilöstölleen mahdollisuuden hankkia elantonsa ja toteuttaa itseään. (Sydänmaanlakka 2004, 28-29.)

Yritys Oyj otetaan Sydänmaanlakan (2004) kirjassa *Älykäs organisaatio* esimerkkitapaukseksi menestyksekkäästi uusiutuvasta organisaatiosta, joka on saavuttanut pitkän eliniän ja menestyy edelleen. Itse allekirjoitan Sydänmaanlakan näkemyksen ja näen, että henkilöstön keskuudessa jatkuvaa muutosta pidetään osana Yritys Oyj:n luonnollista toimintaa. Yritys Oyj:llä muutoshankkeille on myönteinen ilmapiiri. Tästä konkreettisena esimerkki on opinnäytetyöni kehityshankeisuus *Yritys Oyj:n tasa-arvosuunnitelman kehittäminen*, joka otettiin henkilöstöhallinnossa hyvin vastaan ja hanke käynnistettiin.

Älykäs ja tehokas organisaatio edistää oppimista kaikin tavoin. Käytännössä varsinkin hyvin suurten organisaatioiden kohdalla tämä tarkoittaa oppimista tukevien työkalujen ja prosessien luomista. Organisaation oppimista tuetaan Yritys Oyj:ssä osaamisen johtamisen, suorituksen johtamisen ja tiedon johtamisen avulla. Nämä nähdään älykkään organisaation toistensa sisään rakennettuina perusprosesseina. (Sydänmaanlakka 2004, 79-80.) Nyt käynnistyksen alla oleva tasa-arvoprosessi tulee saada sisällytettyä näihin perusprosesseihin.

Organisaation oppiminen ja osaaminen ovat eloonjäämiskeinoja

Ruohotien (2000, 22, 208) mukaan organisaation kriittisimpiä menestystekijöitä tänä päivänä ovat nopeus, oppiminen, joustavuus, innovatiivisuus, integraatio sekä henkilöstön sitoutuneisuus työhön ja yhteisiin tavoitteisiin. Osaava henkilöstö edistää yrityksen tuloksellisuutta ja työn tuottavuutta. Osaamisen nousu ja oppimaan motivoitunut henkilöstö nähdäänkin nykypäivänä yhtenä tärkeimpänä kilpailutekijänä.

Oppiminen on yksi Yritys Oyj:n tärkeimmistä eloonjäämiskeinoista. Oppimista vaaditaan myös, jotta menestyisimme jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Taloudellinen ja poliittinen ympäristömme muuttuu jatkuvasti. Myös sosiaalinen ympäristömme muuttuu, jolloin nykyiset arvomme jatkuvasti kyseenalaistetaan ja joudumme arviomaan niitä uudelleen. (Sydänmaanlakka 2004, 25-26.)

Yritys Oyj:n markkina-arvon pääomasta suurin osa muodostuu henkilöstön älyllisestä pääomasta. Yritys Oyj:n tärkein kilpailutekijä ja pääoma on tieto, joka sen henkilöstöllä on.

Mitä tämä tieto ja älyllinen pääoma sitten ovat? Olennaisinta on ymmärtää, että tieto on henkilöstössä. Tietoa syntyy ja sitä käsitellään ihmisten aivoissa. Tietoa syntyy ajattelemalla ja erilaisten kokemuksta kautta. Myös arvot ja uskomukset ovat osa tietoprosessia. Älykkyys taas on oikeaa tietoa oikeaan aikaan. Älykkyys ei ole ainoastaan tiedollista, eli pelkkä tieto ei riitä, vaan sitä pitää osata käyttää myös sosiaalisesti lahjakkaasti. Tällöin puhutaan tunneälystä, jolla usein selitetään myös yksilöiden menestystä. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä aikakautena, jota hallitsee ääretön

epävarmuus ja monimutkaisuus. Tiedollisen ja tunneälykkyyden lisäksi tarvitaan vielä intuitiivista älykkyyttä. Näiden yhdistelmänä syntyy luova älykkyys. (Sydänmaanlakka 2004, 195.)

Oppiminen on prosessi, jossa tieto luodaan muokkaamalla kokemuksia. Oppiminen ei ole mekanistinen prosessi vaan monimuotoinen luova prosessi, jossa aikaisemmat kokemukset ja asenteet vaikuttavat. Aikaisemmat kokemukset ja asenteet ovatkin usein suurin este oppimiselle, sillä ajattelumallimme ja mielikuvamme ohjaavat toimintaamme ja oppimistamme voimakkaasti. ”Meidät on ohjelmoitu mielikuvilla syntymästämme saakka ja tämä ohjelmointi jatkuu koko ajan, vaikka emme sitä aina tiedosta” (Sydänmaanlakka, 2004, 40). ”Oppimista tapahtuu sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiotasolla” (Sydänmaanlakka, 2004, 40-49).

Organisaatiossa myös yhteinen visio ja arvot ohjaavat oppimista. Organisaatio valtuuttaa tiimejä ja yksilöitä sekä antaa niille haasteita. Organisaatio luo oppimista tukevat rakenteet ja palkitsee oppimisen kehittämisestä. (Sydänmaanlakka, 2004, 50). ”Organisaationkin oppiminen perustuu aikaisempaan tietoon ja kokemukseen, organisaation muistiin, joka on esitetty yrityksen toimintatavoissa, prosesseissa ja ohjeissa” (Sydänmaanlakka 2004, 55).

Yksi älykkään, nopeasti uutta oppivan organisaation oppimistaidoista on, kyky tunnistaa sen sisäistä toimintaa ohjaavat mallit. Nämä mallit täytyy tiedostaa, sillä ne määräävät, miten organisaatio näkee maailman ja toimii eri tilanteissa. Mallit ovat kuitenkin usein tiedostamattomia, rutiineiksi muodostuneita ajattelu- ja toimintatapoja. Organisaation kulttuuri ja arvot muodostuvat näistä ajattelu- ja toimintatavoista ja luovat organisaation toiminnalle viitekehyksen. Tällaiset mallit on siis aika ajoin tehtävä näkyviksi ja peilattava niiden oikeellisuutta nykyisyyttä vasten, sillä vanhentuneina ne saattavat estää tehokkaasti uuden oppimisen. (Sydänmaanlakka, 2004, 60.)

Tärkeä älykkään organisaation tunnuspiirre on myös henkilöstö, joka johtaa itse itseänsä. Tällä itsensä johtamisella tarkoitetaan yksilöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan kehittymiseensä ja oppimiseensa. (Sydänmaanlakka, 2004, 60.)

Yritys Oy:ssä hierarkioita puretaan ja organisaatiot madaltuvat, jolloin henkilöstöltä odotetaan kykyä itsenäiseen sitoutuneeseen työskentelyyn. Tällä tarkoitetaan aloitekykyä, vastuuntuntoa ja kykyä omien kehittämiskohteiden tunnistamiseen sekä jatkuvaa itsensä kehittämistä. Organisaatioille on tärkeää osata hyödyntää henkilöstön energiaa ja henkistä kapasiteettia. (Sydänmaanlakka, 2004, 60.)

Osaamisella ei ole sukupuolta

Suomalaiset tutkijat Anja Heikkinen ja Ulla Huttunen (2001) osallistuivat vuosina 2000-2002 kansainväliseen Gendergual-projektiin, jossa selvitettiin osaamisen sukupuolta ja sen ylittämisen mahdollisuuksia työpaikkojen ja oppilaitosten kasvatuskäytännöissä. Kyseisen tutkimuksen suomalaisten tutkimushaastatteluissa niin miehet kuin naiset pitivät osaamisia sukupuolettomina.

Alla oleva kuvio kuvaa Gendergual-projektin (Heikkinen & Huttunen, 2001, 318) osaamisen ja taitojen sukupuolittamisen tutkimusasemaa. Kuvio havainnollistaa sosiaalisen sukupuolen ja osaamisen tunnistamisen toisiinsa kietoutumisen kulttuurisessa kontekstissa.



Kuvio 1 Ydinosaamisen sukupuolittumisen tutkimusasetelma (Heikkinen & Huttunen , 2001, 319)

Gendergual-projektin tuloksiksi voi tulkita Heikkisen ja Huttusen (2001, 328) toimesta seuraavan toimintasuosituksen:

Olisi tärkeää antaa ihmisille mahdollisuuksia läpi elämän tunnistaa ja oppia uudelleen osaamis- ja taitotaipumuksiaan sekä antaa osaamisen erilaisuudelle tilaa. Jos jotkut ammatin ydinosaamiset ja taidot liittyvät poissulkevasti miehiin tai naisiin, voi perustavampi mieheyden ja naiseuden pohdinta olla tarpeen.

Gendergual-projektin tulokset osoittavat, ettei osaamisella ole sukupuolta ja että miehillä ja naisilla on lähtökohtaisesti yhtä hyvät edellytykset suoriutua erilaisia osaamisia ja taitoja vaativista tehtävistä.

Markku T Hyypä (2005, 127) kuvaa artikkelissaan *Aivojen sukupuoliero* 1990-luvulla suoritettuja kognitiivista kyvykkyyttä mittaavia testejä, joissa miehet suoriutuivat helpommin maskuliinisiksi mielletyistä ja naiset feminiinisiksi mielletyistä tehtävistä ja jotka sukupuolikriittisin testijärjestelyin saatiin kumottua. Oman tulkintani ja kokemukseni mukaan osaamisen eroavaisuudet sukupuolten kesken eivät ole aivo- tai biologisperäisiä vaan seurausta kasvatuksestamme ja asenteistamme. Osaamme ja opimme helpommin sitä, mitä meidän oletetaan osaavan ja teemme asioita, mitä meidän oletetaan tekevän, jolloin taitomme näillä alueilla kokemuksen myötä kehittyvät.

Yritys Oyj tasa-arvopolitiikan (katso yritysesittelyn kohta tasa-arvopolitiikka) mukaan kaikki Yritys Oyj:n tarjoamat työtehtävät sopivat molemmille sukupuolille. Sukupuolistereotypinen ajattelu on myös Yritys Oyj:n arvojen vastaista.

Käytännössä tasa-arvopolitiikka ei kuitenkaan näy näin ihanteellisena. Vaikka Yritys Oyj Suomessa ei ole koettavissa tietoista tai tahallista sukupuolisyrjintää, voi yleisenä ongelmana kuitenkin nähdä kulttuurissamme vaikuttavat sukupuolittuneet ajattelu- ja toimintatavat, joiden eriarvoistavia seurauksia miehille ja naisille ei nähdä eikä tiedosteta. Tyypillinen ”*naiset ovat perinteisesti sitä laatua*”, ”*miehet ovat perinteisesti tätä laatua*” ajattelu sekä käytännöt näkyvät edelleen Yritys Oyj:n arjessa. Niitä pidetään itsestäänselvytenä, joita ei arkielämässä edes huomata.

Sukupuolittavia arvoja vaalivassa organisaatiokulttuurissa henkilöstö jättää helposti toiselle sukupuolelle mielletyt tehtävät toisen sukupuolen hoidettavaksi tai eivät lahjakkuudestaan huolimatta hakeudu tehtäviin, joissa on vaatimuksena oppia vastakkaiselle sukupuolelle sopivampina pidettyjä taitoja. Tällöin henkilöstön taito- ja osaamispääoma jää kapea-alaisemmaksi kuin olisi mahdollista, eikä avoimiin tehtäviin saada hakijoiksi pätevintä tekijäjoukkoa.

Oppimisen kannalta sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuminen, siten että se on todella sisäistetty, on tärkeää. Jos sukupuolten välistä tasa-arvoa ei ole sisäistetty ja sukupuolet pitävät tasa-arvopyrkimyksistään huolimatta toista sukupuolta vähempiarvoisena tai tiettyihin toimiin soveltumattomina, vähempiarvoiseksi itsensä kokevat tai vähemmistönä olevat eivät käytä kaikkea mahdollista henkistä kapasiteettiaan organisaation strategian hyväksi, vaan energiaa ja motivaatiota tuhlaantuu epätasa-arvon kokemiseen.

Heterogeenisyydestä positiivista kitkaa organisaatioon

”Organisaatio on paikka, jossa ihmiset työskentelevät yhdessä”. (Sydänmaanlakka 2004, 291). ”Älykkäällä organisaatiolla on kyky jatkuvasti uusiutua, ennakoida muutoksia ja oppia nopeasti. ”Älykäs organisaatio ei ole mekanistinen kone, vaan muistuttaa enemmän elävää organismia, joka pystyy ohjaamaan toimintaansa” (Sydänmaanlakka 2004, 296). Älykäs organisaatio käsittelee tietoa monipuolisesti. Tällaisessa organisaatiossa tieto elää, virtaa ja jalostuu jatkuvasti. Osaamisen ja tiedon jakaminen, niiden vapaa virtaaminen ja tiedon jalostuksen halu ovat älykkään ja oppivan organisaation tehokkaan oppimisen edellytys (Sydänmaanlakka 2004, 62-63).

Organisaation näkökulmasta heterogeeninen sukupuolijakauma lisää organisaation luovuutta ja innovatiivisuutta, sillä tällöin asioihin saadaan organisaation tai tiimin sisältä sekä miesten että naisten kokemukseen pohjautuvia näkökantoja. Mitä enemmän organisaatiossa saadaan tuotettua erilaisia ideoita, sitä laadukkaampia niistä jalostuu, sillä ideoiden laadun kanssa korreloi vahvimmin ideoiden määrä (Frans Johansson, 2005, 127). Erilaiset näkökannat luovat luovuuden ja innovatiivisuuden kannalta

positiivista kitkaa. Kitka ja totutun kyseenalaistaminen ovat luovan ajattelun lähtökohta, joita ilman tieto ei jalostu.

Organisaatio- ja tiimioppimista tukevan organisaation avulla löydetään sellaisia oivalluksia, joita yksilöt eivät olisi omin neuvoin keksineen sekä mahdollistetaan dialogi, jossa osallistujat voivat tuoda avoimin mielin esiin erilaisia näkemyksiä ja puolustaa niitä. Homogeenisissa tiimeissä toisen sukupuolen kokemuspohja ja tämän myötä erilainen näkemys jäävät usein huomiotta, jolloin jaettava tieto on huomattavasti suppeampaa ja kapea-alaisempaa. Heterogeenisissa tiimeissä ja organisaatioissa tieto pääsee virtaamaan vapaammin, kun perinteiset sukupuolirajat eivät ole nais- ja miestiimien tiedonkulun esteenä.

4.2 Osaamisen johtaminen Yritys Oyj:ssä

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan, että yrityksen visiosta ja strategiasta määritellään osaaminen, joka tuo yritykselle kilpailuedun tuotteiden ja palveluiden suhteen. Organisaation johdon tärkein tehtävä onkin hankkia, kehittää ja ylläpitää organisaation osaamista. (Sydänmaanlakka, 2004, 174-177.)

Yritys Oyj:ssä suurin osa oppimisesta tapahtuu tekemällä työtä ja monien ihmisten työ onkin jatkuvaa uuden opiskelua. Perinteinen näkemys, että henkilöstön koulutus on kustannus ja osaamista kehitetään vain, kun siihen on varaa, onkin nykypäivänä unohdettu. Yritys Oyj:n organisaatiokulttuuri, arvot ja henkilöstöpolitiikka tukevat jatkuvaa oppimista.

Osaamisen johtaminen ja sukupuoli

Yritys Oyj:n asiakaskunta koostuu sekä miehistä että naisista. Tästä syystä sekä maskuliinisena että feminiinisena pidetty osaaminen on ensiarvoisen tärkeää molemmille sukupuolille markkinoitavia kommunikointivälineitä suunniteltaessa.

Yritys Oyj:n laitteista pyritään nykypäivänä piilottamaan teknologian näkyvyys, jolloin laitteista tulee perinteisiä haastavakäyttöisiä teknisiä laitteita huomattavasti helpompia ja miellyttävämpiä sekä miesten että naisten käyttää. Helppokäyttöisyyttä pidetään perinteisesti feminiinisenä ominaisuutena ja teknologian olemassaoloa maskuliinisenä ominaisuutena.

Yritys Oyj panostaa nykyään perinteisen ydiosaamisensa kommunikaatiovälineiden valmistamisen lisäksi vahvasti palveluliiketoimintaan. Palveluliiketoiminnalla on huomattavasti feminiinisempi kaiku kuin laitteiden valmistuksella, joten tätä kautta perinteisesti maskuliinisenä työnantajana tunnettu Yritys Oyj tarvitsee tänä päivänä entistä enemmän myös feminiinisenä pidettyä osaamista pääpainon kuitenkin edelleen pysyessä perinteisen maskuliinisenä pidetyn osaamisen piirissä.

4.3 Suorituksen johtaminen Yritys Oyj:ssä

Suorituksen lähtökohtana ovat organisaatiossa tehtävät työt. Suorituksen johtamisessa yhdistetään organisaation tavoitteet sekä yksilön henkilökohtaiset pyrkimykset. Yritys Oyj:ssä suoritusta johdetaan päivittäisjohtamisella sekä puolivuositaisilla esimiesalaiseskusteluilla, jotka ovat joiltain osin kytetty palkitsemisjärjestelmiin, urasuunnittelu- ja koulutusprosesseihin. Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen, jota katsotaan sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Sydänmaanlakan (2004, 122) mukaan tehokkaassa suorituksen johtamiseen pitäisi ottaa mukaan myös ympäristönäkökulma. Ympäristönäkökulmalla tarkoitetaan tässä tapauksessa organisaation arvoja ja kulttuuria, joilla on vaikutusta siihen, miten kehityskeskustelut sujuvat ja millaisia pyrkimyksiä henkilöstö näkee kohdallaan mahdollisena. Koska organisaation arvot ja kulttuuri ovat hyvin tärkeitä sen toiminnan kannalta, ne tulisi liittää osaksi kehityskeskustelukäytäntöjä (Sydänmaanlakka 2004, 81-122).

Yritys Oyj:ssä käytävissä kehityskeskusteluissa arvioidaan alaisen edellisen tarkastelukauden suoritusta ja asetetaan tavoitteita seuraavalle kaudelle. Edellisen tarkastelukauden suorituksesta arvioidaan saavutusten taso ja miten toimien ne on

saavutettu. Seuraavan kauden tavoitteet luodaan Yritys Oyj:n strategian, tiimin tavoitteiden sekä alaisen omien toiveiden pohjalta.

Suorituksen johtaminen ja sukupuoli

Työelämän sukupuolistuneita käytäntöjä tutkineen Päivi Korvajärven (2010, 186) mukaan vahva sukupuolten välinen segregatio suuntaa yksilöiden elämää sekä ammatinvalitsijoina että valintoja ohjaavina kasvattajina. Kehityskeskustelujen tavoitteidenasetantaosuudessa sukupuolistereotyytiat sekä voimakas segregatio saattavat täten helposti määritellä millaisia mahdollisuuksia sekä esimies että alainen itse näkevät kohdallaan mahdolliseksi. Yhtenä vaarana on myös arvioida alaisen työskentelytapaa hänen sukupuolensa mukaan.

Kehityskeskustelut olisivat hyvä paikka ottaa Yritys Oyj:n tasa-arvopolitiikka esille ja antaa täten henkilöstölle konkreettinen signaali Yritys Oyj Suomen pyrkimyksistä lieventää sukupuolistereotypista ajattelua sekä vertikaalista että horisontaalista segregatiota. Tällä tavoin menettelemällä tasa-arvopolitiikka (katso yritysesittelyn kohta Tasa-arvopolitiikka) yhtenä tärkeänä perusarvona tulisi tiedotetuksi sekä päivittäisjohtajille että henkilöstölle, jolloin se myös vähitellen jalkautuisi ideologian tasolta ohjaamaan todella toimintaa.

4.4 Tiedon johtaminen Yritys Oyj:ssä

Tiedon johtamisella tarkoitetaan kykyä systemaattisesti luoda, ottaa vastaan, jakaa, varastoida ja soveltaa tietoa. Lähtökohtana tiedon johtamisessa on organisaatiossa oleva kokemus ja tieto, joka halutaan saada koko organisaation käyttöön ja sovellettavaksi. Paremman tiedon avulla organisaatiossa tehdään todennäköisemmin parempia päätöksiä. Organisaation arvojen ja kulttuurin tulee luoda puitteet tiedon johtamiselle ja tukea tiedon jakamista. Tällaisina arvoina voidaan pitää muun muassa avoimuutta, jatkuvaa oppimista ja yksilön kunnioittamista. Tiedon johtamista tukevia kulttuuriin liittyviä tekijöitä ovat taas osallistava johtaminen, runsas palaute sekä avoin ja

epämuodollinen kommunikaatio. Tiedon johtamisesta 80% on ihmisten johtamista ja loput 20% tietotekniikkaa. (Sydänmaanlakka, 2004, 179-191.)

Tiedon johtaminen ja sukupuoli

Tiedon johtamisessa sosialisatio nähdään hyvin tehokkaana tiedon vaihdon välineenä. Itse näen nais- ja mieskulttuurien lähentämisen toisiinsa ja niiden toisiltaan oppimisen tärkeäksi. Toinen tärkeä kulttuurillinen tekijä on sukupuolijännitteiden ja stereotyyppien purkaminen, jolloin yksilöt voidaan ottaa yksilöinä ja unohtaa sukupuoliroolit, joiden näyttelemiseen työtehtäviä suorittaessa saattaa joiltakin yksilöiltä kulua huomattava määrä energiaa. Osasyynä esimerkiksi naisinsinööripulaan saattaa olla hankaluus yhdistää feminiinisenä pidetty ulkomuoto ja käytös maskuliinisenä pidettyyn toimintaan. Tästä seuraa tietty kulttuurillinen ja sosiaalinen epämukavuus, jota vältellään toimimalla perinteisesti.

Sukupuolentutkimuksessa esiintyvän sukupuolijanan mukaan (Virenius & Virta 2008, 10) todelliset naiset ja miehet eivät ole mustavalkoisesti joko feminiinisiä tai maskuliinisia. Suuri osa ihmisistä sijoittuu sukupuolijanjalle, jonka toisessa päässä on äärimmäisen maskuliininen ja toisessa päässä äärimmäisen feminiininen henkilö, jonnekin muualle kuin ääripäihin. Tästäkin syystä kahtiajakautuneet toistensa poissulkevat sukupuolistereotyyppit ja tästä johtuvat mies ja naisryhmien väliset jännitteet ovat turhia tiedonkulun esteinä.

4.5 Osaamispääoma käyttöön sukupuolieroja purkamalla

Organisaation tuloksellisuuden näkökulmasta perinteiset sukupuolittuneet arvot ja asenteet saattavat olla joissain tapauksissa este tai haitta organisaation oppimiselle tai tehokkaalle suorituksen, tiedon ja osaamisen johtamiselle.

Meidät sekä miehet että naiset on kuitenkin kasvatettu yhteiskunnassa, jossa tämänkaltaisen ajattelu on virrannut kulttuurimme pohjavireenä. Tällaisesta syvästä

ajatusmallista on haastavaa oppia pois, vaikka tietäisimme, että nykyaikaiset tieteelliset tutkimukset ovat osoittaneet ne vanhentuneiksi ja vääristyneiksi

Soveltamalla tietoisesti sukupuolen huomioivia käytäntöjä Yritys Oyj:n olisi mahdollista hyödyntää tehokkaammin naisten ja miesten osaamispääomaa. Näin toimimalla saavutettaisiin myönteisiä vaikutuksia myös tuloksellisuuteen ja organisaation tasa-arvoisuuteen.

Sukupuolistereotypisten töiden purkamisen yhteydessä on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon Anja Heikkisen ja Ulla Huttusen (2001, 328) Gendergual-tutkimuksen tulos, jossa perinteisen sukupuolen mukaisen työnjaon purkamista ei pidetä pelkästään hyvänä asiana:

Suomalaisen aineiston perusteella näyttää, että monille töiden sukupuolittamisen purkaminen merkitsee ihmisen hyvän ja elämän jatkuvuuden kokonaisnäkökulman katoamista, jolloin siihen painostamista voi pitää eettisesti vääränä, toteuttavatpa sitä sitten miehet tai naiset. Suomalaisen aineiston perusteella näyttää, että monille ihmisille työ nais- tai miesvaltaisessa ammatissa antaa mahdollisuuden tehdä hyvää niin, että se sopii heidän kokemuksiinsa itsestään naisina ja miehinä. Poikkeavassa ammatissa työskentelevät näyttävät vahvoilta. He ovat purkaneet sosiaalisen sukupuolen suljetun kehän ja hyväksyvät seksuaalisuutensa, suvunjatkamisbiologiansa ja ammatilliset taipumuksensa.

Opinnäytetyössäni koen nykytiedon mukaisen asenteen jalkauttamisen Yritys Oyj:n organisaatioon ja vanhoista sukupuolittuneista asenteista poisoppimisen työni suurimmaksi haasteeksi. Tavoitteenani on saada henkilöstö havaitsemaan, että arkiset vuorovaikutustilanteet ovat niitä, joissa sukupuoli tehdään ja esitetään päivittäin. Haasteena on saada sekä miehet että naiset pysähtymään sukupuolten tasa-arvon äärelle ja sulkemaan omat sukupuolta koskevat ennakkokäsityksensä, arvolatauksensa ja kokemuksensa ja katselemaan sukupuolta sinänsä. Tällaisella asenteella ja lähestymistavalla voidaan kohdistaa huomio ilmiöihin ja kokemuksiin sellaisena, kuin ne avautuvat meille, ilman että arvotamme ne. Näin havaitseminen ja havainto pyritään

vapauttamaan arkiajattelusta sekä ennakko-oletuksista ja mahdollistamaan itsekriittinen ajatuksen liike. (Lavikka, 2003).

5 Tasa-arvohanke

Tämän opinnäytetyön kehityshankeosuus, tasa-arvoprosessin suunnittelu Yritys Oyj:ssä käynnistettiin aloitteestani esisuunnitteluvaiheella vuoden 2009 keväällä. Tasa-arvoprosessin ensimmäisen kaksivuotisen pilottijakson on tarkoitus jatkaa vuoden 2011 kevääseen.

Seuraavassa analysoin tasa-arvohanketta muutosprosessina sekä esittelen Yritys Oyj Suomen tasa-arvotyöryhmän valitseman yrityksemme tarpeisiin soveltuvan tasa-arvoprosessin mallin.

5.1 Tasa-arvohanke muutosprosessina

”Useimmat muutosohjelmat tyytyvät siirtämään samat vanhat huonekalut paikasta toiseen samassa vanhassa huoneessa. Jotkut yrittävät heittää osan huonekaluista pois, mutta todellinen muutos edellyttää, että suunnittelemme uudelleen itse huoneen. Ehkä jopa räjäytämme vanhan huoneen. Se edellyttää, että muutamme ajattelua ajattelumme takana.” Danah Zohar: Re writing the corborate brain.

Tasa-arvohankkeen tarkoituksena on muuttaa ajattelua ajattelumme takana. Vasta kun henkilöstö on ymmärtänyt ja sisäistänyt sukupuolten välisen tasa-arvon mahdollisuudet ja hyödyt, se alkaa ohjata ihmisten toimintaa ja toteutua.

Sydänmaanlakan (2004, 71) mukaan yksilötasolla voidaan erottaa harkitut omaehtoiset muutokset ja satunnaiset muutokset, joihin voimme vain sopeutua. Tasa-arvon toteutuminen ja sukupuolistereotyyppien purkaminen ovat näitä molempia.

5.2 Tasa-arvo ympärillämme

Naisten ja miesten välinen tasa-arvo on Suomessa keskeinen yhteiskuntapoliittinen tavoite, jota edistetään muun muassa tasa-arvopolitiikalla, työnantajan velvollisuudella edistää tasa-arvoa sekä lainsäädännöllä.

Tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyviä tutkimus- ja kehityshankkeita on käynnistetty ja toteutettu viime vuosina lukuisia.

Seuraavassa on lueteltuna esimerkkejä toteutetuista sekä parhaillaan käynnissä olevista tasa-arvohankkeista:

1. Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksessa toteutettiin vuosina 2002–2005 ESR-rahoitteinen *Tasa-arvosta lisäarvoa* -hanke, jossa tutkimus- ja kehittämiskohteena olivat tasa-arvosuunnitelmat ja niiden toteuttamisen käytännöt nais-, mies- ja tasa-alojen työpaikoilla. Tämän hankkeen lopputuotoksena julkaistiin *Tasa-arvosta lisäarvoa* -käsikirja työpaikkojen tasa-arvotyöhön. (tasa-arvoklinikka).
2. Työterveyslaitoksen hallinnoiman *Monikko*-hankkeen Tasa-arvon kehittäminen teknologiateollisuudessa -osahankkeessa kehitettiin tasa-arvoisia käytäntöjä ja menetelmiä sukupuolen mukaisen segregaaation purkamiseksi teknologiateollisuuden pk-yrityksissä. Kehittämistyön teki WOM Oy tasa-arvolain mukaisen tasa-arvosuunnittelun pohjalta. Hankkeessa on tuotettu muun muassa teknologiateollisuuden pk-yrityksille soveltuva Sinikka Mustakallion, Pia Seveliuksen ja Inkeri Tanhuan (2007) kirjoittama tasa-arvon käsikirja *Tasa-arvosuunnitelma - Näin se onnistuu* sekä Inkeri Tanhuan (2008) kirjoittama *Motivaatio ja viestintä tasa-arvosuunnittelussa*. (tasa-arvoklinikka).
3. Myös ammattiyhdistysliikkeet haluavat naisten osaamista käyttöön teknologia-aloilla. SAK:n kehityspäällikkö Marja Erkkilä on muun muassa kirjoittanut *Luottamushenkilön tasa-arvo-oppaan*. (tasa-arvoklinikka).

4. Myös oppilaitoksille julkaistaan tasa-arvo-oppaita. Pia Lohikoski, Pirjo Putila, Erika Sassi ja Outi Viitamaa-Tervonen (2007) ovat toimittaneet *Tasa-arvoa oppilaitoksiin – toimintamalleja tasa-arvosuunnittelun tueksi* sekä *Tasa-arvoisesti työelämään* -kirjaset. (tasa-arvoklinikka).
5. Tällä hetkellä meneillään on tutkimushanke *Naisten ja miesten osaamisen ja uran tukeminen työorganisaatioissa*, jonka tavoitteena on tuottaa työorganisaatioiden käyttöön välineitä, jotka auttavat rakentamaan kestäväää ja tasavertaista henkilöstön johtamisen ja kehittämisen käytäntöä. Hankkeessa tuotetaan tietoa erityisesti lähiesimiestyöstä työntekijöiden osaamisen ja uran tukemisessa. Hankkeen tulokset ovat käytettävissä vuoden 2011 alussa. (Naisten ja miesten osaamisen ja uran tukeminen työorganisaatioissa).

Tasa-arvo on tänä päivänä suosittu aihe myös useissa sanoma-, aikakausi- sekä ammattilehdissä. Varsinkin naisjohtajuus sekä perhevapaiden tasapuolinen jakaminen ovat usein käsitellyn aiheena.

5.3 Yritys Oyj Suomen tasa-arvosuunnitteluprosessi

Yritys Oyj:n sisäisellä tasa-arvohankkeella se voi tietoisesti hallita ympärillään tapahtuvaa muutosta. Muutos on tällöin harkittu ja omaehtoinen. Yritys Oyj on itse päättänyt muuttua tasa-arvoisemmaksi organisaatioksi.

Lähtökohta tasa-arvoprosessille oli Yritys Oyj:n laatima tasa-arvosuunnitelma, joka käsittää seuraavat tasa-arvolain (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain muuttamisesta) määräämät vaatimukset.

Jos työnantajan palvelussuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan on toteutettava tasa-arvoa edistävät toimet vuosittain laadittavan, erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskevan tasa-arvosuunnitelman mukaisesti. Suunnitelma voidaan sisällyttää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan.

Tasa-arvosuunnitelma on laadittava yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa, ja sen tulee sisältää:

- 1) selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista;
- 2) käynnistettäväksi tai toteutettavaksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi; ja
- 3) arvio tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden aikaisempien toimenpiteiden toteuttamisesta ja niiden tuloksista.

Edellä 1 momentissa tarkoitetun vuosittaisen tarkastelun sijasta voidaan paikallisesti sopia, että 2 momentin 1 kohdan mukaiset toimenpiteet voidaan tehdä vähintään kerran kolmessa vuodessa.

Tasa-arvosuunnitelman kehittämistyöhön valitsimme luotsiksi WOM Oy:n (World of Management) lanseeraaman tasa-arvosuunnitelmaproessin, jota tasa-arvokonsultti Inkeri Tanhua (2008, 36)¹ kuvaa seuraavasti:

Tasa-arvosuunnitelman laatiminen on jatkuva muutosprosessi. Tasa-arvotyön prosessiluontoisuudella pyritään siihen, että tasa-arvosuunnitelmat jäävät elämään työpaikan käytäntöihin vielä ensimmäisen suunnitelman laatimisen jälkeenkin.

Yritys Oyj:n tasa-arvosuunnitteluprosessin kuvaus

Tasa-arvosuunnitelma – Näin se onnistuu -oppaan (Mustakallio, Sevelius, Tanhua 2007, 13) tasa-arvosuunnittelun prosessi räätälöitiin Yritys Oyj:lle seuraavasti:

Totuttujen sukupuolittuneiden käytäntöjen kyseenalaistamiseksi ja muuttamiseksi tarvitaan tasa-arvoselvitys ja nykyistä konkreettisempi tasa-arvosuunnitelma, jota

¹ Alkuperäisteos: Huhta, Liisa – Kempe, Jouni – Leinonen, Minna – Uosukainen, Katja (2007)

Naisten ja miesten tasa-arvo työpaikkojen kehittämistyössä.

jatkossa päivitetään säännöllisin väliajoin. Tasa-arvoprosessi toimii keinona tehdä sukupuolesta ja tasa-arvosta puhuminen konkreettiseksi.

Tasa-arvoprosessi on mittakaavaltaan laaja, sillä sen on tarkoitus jo pilottivaiheessaan koskettaa noin 10000:ta Yritys Oyj Suomen toimihenkilöä sekä ylempää toimihenkilöä. Muutosprosessi on jatkuva ja muutoksen odotettu nopeus hidas. Muutoksen ei ole tarkoitus lyhyellä tähtäimellä vaikuttaa organisaatorakenteeseen, henkilöstön työnkuviin tai osaamisvaatimuksiin. Pitkällä tähtäimellä hankkeen on kuitenkin tarkoitus vaikuttaa esimerkiksi horisontaaliseen sekä vertikaaliseen segregatioon, eli tavoitteena on purkaa esimerkiksi perinteisiä organisaatiomalleja, joissa miehet ovat johtajia ja organisaation ainut nainen toimii assistenttina.

Muutoksen on tarkoitus vaikuttaa samalla tavalla koko organisaatioon. Muutos koskettaa sekä johtoa, esimiehiä että henkilöstöä. Muutoksen on tarkoitus muuttaa ammattiryhmien arvostusta nykyistä tasa-arvoisemmaksi, joten se saattaa täten heikentää joidenkin ammattiryhmien nykyistä asemaa. Muutoksella ei ole tarkoitus kuitenkaan vaikuttaa henkilöstön määrään.

Oikealla muutoksen markkinoinnilla sekä johto, esimiehet että henkilöstä kokevat hyötyvänsä muutoksesta, jossa ahtaita sukupuolirooleja pyritään henkilöstön motivoinnin ja osaamisen sekä organisaation tiedonkulun nimissä laventamaan.

Tasa-arvoisemman palkitsemispolitiikan myötä muutoksella on tarkoitus olla vaikutuksia henkilöstön palkitsemisjärjestelmiin ja palkkapolitiikkaan.

Prosessin tavoitteet ovat

- kehittää yrityksen henkilöstöhallintoa ja tuloksellisuutta
- luoda konkreettinen tasa-arvosuunnitelma
- lisätä henkilöstön sukupuoli- sekä tasa-arvotietoutta
- lisätä Yritys Oyj:n yhteisvastuullisuutta
- lisätä henkilöstön oikeudenmukaisuuden kokemusta
- tasa-arvolain mukaisten suositusten mukaan toimiminen.

Prosessin asiakkaat ovat

- Yritys Oyj:n henkilöstö
- Yritys Oyj yrityksenä.

Osallistuvat tahot ovat

- Tasa-arvotyöryhmä, johon kuuluu
 - kaksi henkilöstöhallinnon edustajaa
 - Yritys Oyj:n työsuojeluvastaava
 - Yritys Oyj:n luottamushenkilö
 - henkilöstön edustaja & tasa-arvohankkeen käynnistäjä
- henkilöstö.

Varatut/tarvittavat resurssit ovat

- tasa-arvotyöryhmä.
- henkilöstökyselytyökalu
- henkilöstöhallinnon edustaja jakamaan henkilöstökyselyn tulokset naisten ja miesten vastauksiin
- raportointityökalu
- henkilöstöhallinnon edustaja, joka ajamaan miehet ja naiset lukuina raportin.

Prosessin yksittäiset vaiheet ovat:

- Kootaan tasa-arvotyöryhmä henkilöstöhallinnon sekä henkilöstön edustajista.
- Arvioidaan nykyinen tasa-arvosuunnitelma ja siihen sisältyneet toimenpiteet, toteutus ja tulokset.
- Selvitetään ja analysoidaan Yritys Oyj Suomen nykyinen tasa-arvotilanne.
 - henkilöstökysely
 - miehet ja naiset lukuina raportti
 - laadullinen strukturoitu tasa-arvokysely.
- Valitaan kerätyn tiedon pohjalta 3-6 tasa-arvon kehittämiskohdetta.

- Asetetaan konkreettiset tavoitteet eri kehittämiskohteille.
- Käynnistetään konkreettiset toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi.
- Määritellään aikataulut ja vastuuhenkilöt toimenpiteille.
- Määritellään mittarit ja seuranta.
- Tiedotetaan tasa-arvokyselyn tuloksista sekä niistä johdetusta tasa-arvosuunnitelmasta henkilöstölle.
- Jalkautetaan tasa-arvoprosessi organisaatioon.

Kriittiset menestystekijät ovat

- tasa-arvotyöryhmän sitoutuminen hankkeeseen
- hankkeen vetäjän innostus.

Päämittarit ovat

- henkilöstökyselyn tulokset
- miehet ja naiset lukuina raportti
- laadullinen vapaamuotoinen tasa-arvokysely.

Tuotokset ovat

- tasa-arvosuunnitelma
- laadullinen strukturoitu henkilöstökysely tasa-arvon ja sukupuolen merkityksen kokemisessa työelämässä
- kehityshankkeet
- tiedotus.

Kokonaiskesto on

- kaksi vuotta.

Kehittämisestä vastaa

- tasa-arvotyöryhmä.

Raportoinnista vastaa

- henkilöstöhallinto
- tasa-arvotyöryhmä.

Prosessin omistaa

- tasa-arvotyöryhmä.

5.4 Muutosvastarinta

Sydänmaanlakka (2004, 71) toteaa kirjassaan *Älykäs organisaatio*, ettei muutoksen hallinta ole helppoa. Jo yksilötasolla muutosten toteuttaminen on usein vaikeaa, koska huomaamme, että toivotunkin muutoksen läpivieminen on hankalaa ja vaatii yllättävän paljon energiaa. Tiimi- ja organisaatitasolla se on todennäköisesti vielä hankalampaa.

Sydänmaanlakan (2004, 72-73) mukaan uutta tietoa on yleensä vielä helppo hankkia, mutta uusien taitojen opettelu onkin jo vaikeampaa. Omien asenteiden muuttaminen onkin jo huomattavasti hankalampaa. Käyttäytyminen muuttuu, kun sekä tiedot taidot että asenteet ovat muuttuneet. On myös hyvä muistaa, ettei käyttäytyminen muutu vain tiedon vaikutuksesta, vaan myös tunteet vaikuttavat paljon.

Muutosvastarinnan luonne sekä sen linkittyminen tasa-arvohankkeeseen

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen ja sen suunnittelun kritisointia ja vastustusta, joka ilmenee yksilöiden tai ryhmien käyttäytymisessä. Se ilmenee esimerkiksi informaation torjumisena, välinpitämättömyytenä tai korostuneena

itsesuojeluna. Muutosvastarinta on ihmismielen taipumus, jolla se puolustaa vanhoja tottumuksiaan.

Työpaikoilla henkilöstö ei välttämättä vastusta itse muutosta, vaan sen vaikutusta työyhteisöön ja sen yksilöiden asemaan. Työyhteisön järjestelmiin ja rakenteisiin vaikuttava muutos voi häiritä henkilöstön välisiä suhteita tai muuttaa työyhteisön jäsenten statusta tai valta-asemaa. Muutosvastarintaa pitää täten ymmärtää. Osa ihmisistä on innostuneempia kaikesta uudesta, kun toiset taas saattavat kokea lähes kaikki muutokset negatiivisina ja jopa pelottavina.

Riitta Lavikka (2000, 15 -16)¹) kiteyttää artikkelinsa *Palvelukseen halutaan 'hyvä tyyppi'* tärkeän tasa-arvotyöhön liittyvän muutosprosessin ominaispiirteen.

Tasa-arvotyöstä seuraa työtä koskevien sosiaalisten käytäntöjen ja ajatustapojen vähittäinen muuttuminen. Keskeistä on kuitenkin huomata, että työn kulttuuristen muotojen, kuten sukupuolen mukaisen työnjaon, muuttuminen on huomattavasti hitaampaa kuin tekniset ja organisatoriset muutokset. Yritysten muutosprosessien vaikeudet liittyvät usein juuri tähän viiveeseen

Muutosvastarinnan luonteen ja ihmisen defensiivisyystaipumuksen huomioon ottaen olen päättänyt olemaan hyvin maltillinen tasa-arvohankkeen tulosten suhteen.

Pekka Mattilan (johdettu muutos 2007, 22) esittelemistä muutosvastarinnan lajeista uskon tasa-arvohankkeessa törmäävämme ainakin seuraaviin:

¹ Alkuperäinen lähde Heiskanen, T., Lavikka, R., Piispa, L. & Tuuli, P, 1998, Joustamisen monet muodot. Pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen. Julkaisuja T 17, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto.

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja aiheuttaa siksi vastustusreaktion.
tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua.
yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta.
pelko etujen ja aseman muuttumisesta	Oma tai ryhmän etu tulee ennen organisaation etua.
väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä tai seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty.
näkemyserot	Vallitseva ristiriita organisaation tai ryhmän jäsenten vallitsevien koodien tai arvojen välillä.
tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta
tarpeen epävakuuttavuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa.
palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei koeta tuottavan vastaavaa hyötyä.

Taulukko 1. Muutosvastarinnan lajit (Mattila, 2007, 22)

Muutosvastarinnan luonteesta, tasa-arvoaiheen tunnepitoisuudesta sekä feministisestä maineesta johtuen hankkeen markkinointi on myös hoidettava enemmän asia- kuin tunnepohjalta. Tunteisiin ja kiireeseen vetoavat herättelykeinot ajaisivat tällaisen aiheen kohdalla henkilöstön hyvin todennäköisesti puolustusasemiin.

5.5 Muutoksen hallinnan menetelmät tasa-arvotyössä

Tasa-arvohankkeessa työyhteisön jäsenillä, lähi- ja linjaesimiehillä sekä ylimmällä johdolla on muutoksessa erilaiset vastuut sekä muutoksenhallinnan menetelmät.

Työyhteisön jäsen pystyy omalta osaltaan hallitsemaan muutosta kohtaamalla tunteensa, tiedostaen ne ja työstämällä muutosvastarintaansa. Tasa-arvohankkeen kaltaisessa muutoksessa omien arvojen ja asenteiden sekä niiden lähteiden ja oman käyttäytymisen tiedostaminen on muutoksen hallintaa.

Lähiesimiesten tehtävänä on työyhteisön tunteiden ymmärtäminen ja huomioiminen muutosprosessissa, avoin tiedottaminen sekä mahdollisuuden tarjoaminen keskusteluun ja osallistumiseen. Lähiesimies vakiinnuttaa muutoksen osaksi arjen työtä, mutta ymmärtää, että sujumaan lähtö vie aikansa. Tasa-arvohankkeessa lähiesimiehen tulee olla voima, jolla henkilöstö saadaan pohtimaan tasa-arvoasioita.

Tasa-arvohankkeessa **ylimmän johdon ja linjaesimiesten** rooli on tärkeä. Johdon tehtävänä on motivoida esimiehiä ja henkilöstöä panostamaan tasa-arvoasioihin sekä auttaa tasa-arvohankkeen ja tarpeellisiksi koettujen tasa-arvoprojektien resurssien järjestämisessä ja oikeuttamisessa. Lisäksi johto toimii muulle henkilöstölle esimerkkinä siitä, miten yrityksessä hoidetaan asiat ja mikä on tärkeää. Johdon tulisikin voida kokea tasa-arvohanke omakseen (Tanhua, 2008, 38.)

5.6 Tiedontuotanto tasa-arvoprosessissa

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta (2009, 113) teoksen mukaan kehittämisprosessin aikana tuotetaan tyypillisesti käytännöllistä tietoa, jonka tehtävänä on tukea kehittämistä. Kehittämisprosesseissa tuotetun tiedon merkitys poikkeaa usein oleellisesti siitä, millaista se on esimerkiksi perustutkimuksessa. Kehitystoiminnalle on myös tyypillistä, että tiedon tuottaminen ja toiminnan suuntaaminen liittyvät tiiviisti toisiinsa.

Yritys Oyj Suomen tasa-arvoprosessissa tuotetaan tietoa Yritys Oyj Suomen tasa-arvotilanteesta kaudella 2009-2010. Tutkimusmenetelmänä käytetään määrällisten ja laadullisten tutkimusmenetelmien yhdistelmää.

Määrällisenä menetelmänä käytetään koko Yritys Oyj Suomen henkilöstön kattavaa naiset ja miehet lukuina -raporttia sekä Yritys Oyj:n vuosittain toteutettavan henkilöstökyselyn vastauksia. Laadullisena menetelmänä käytetään sadalle henkilöstön edustajalle lähetettyä strukturoitua tasa-arvokyselyä, jolla kartoitetaan henkilöstön kokemuksia sukupuolensa vaikutuksesta työhönsä sekä kokemuksia tasa-arvon toteutumisesta Yritys Oyj Suomessa.

6 Yritys Oyj Suomen tasa-arvotilanne

Tässä osuudessa esittelen tutkimusmenetelmät sekä tulokset, joilla Yritys Oyj Suomen tasa-arvotilanne on kartoitettu. Tulosten tarkasteluosuudessa tarkastelen saatuja tuloksia ja peilaan niitä tämän työn teoriaosuutta vasten. Analysoin tulosten merkitystä sekä pohdin, kuinka tuloksista saadaan kehityshankkeiden muodossa käytännön hyötyä.

6.1 Tutkimusmenetelmät

6.1.1 Naiset ja miehet numeroina

Jotta kehityshankkeen tarpeen voi perustaa faktatiedon varaan, täytyy yrityksestä kerätä sukupuolen mukaista tilastotietoa. Tilastotiedoista on hyvä koota peruskartoitus, jossa tarkasteltavat tekijät taulukoidaan, esitetään tilastollisesti ja kuvataan graafisesti. Kun tiedot esitetään taulukossa tai tilastollisessa muodossa, ne ovat helposti vertailtavissa (Tasa-arvosuunnitelma – Näin se onnistuu, 2007, 15-16).

Yritys Oyj Suomen tapauksessa päädyimme seuraavanlaiseen peruskartoitusraporttiin:

- Yritys Oyj Suomen sukupuolijakauma
 - raportti Yritys Oyj Suomen sukupuolijakaumasta
- sukupuolten väliset palkkaerot tehtäväluokittain
 - raportti sukupuolten välisestä palkkaerosta tehtäväluokittain
- horisontaalisen segregaaation taso
 - Horisontaalisella segregaatiotasolla kuvataan, kuinka vahvasti tehtävät ja vastuut jakautuvat sukupuolen mukaan. Koska koko Yritys Oyj Suomen kattavan raportin saaminen tältä alueelta on mahdotonta, raportoidaan ”käsin” kuuden miehen ja kuuden naisen organisaatiokartat eripuolilta Yritys Oyj Suomea sukupuolen ja tehtävänkuvausten mukaan. Tällä tavoin saadaan raportoitua myös tiimien sisäistä tehtäväjako.
- vertikaalisen segregaaation taso

- Naisten ja miesten osuus vaativuusluokittain. Tällä kuvaajalla osoitetaan sukupuolenmukainen jako tehtäväluokittain.
- vapaiden/työaikajousten käyttö vuoden 2009 lopussa:
 - äitiysvapaalla/isyysvapaalla
 - vanhempainvapaalla
 - hoitovapaalla
 - osittaisella hoitovapaalla
 - muulla vapaalla.
- ulkoisesti ja sisäisesti rekrytoitujen sukupuolijakauma.
 - raportti ulkoisesti ja sisäisesti rekrytoitujen sukupuolijakaumasta yhden vuoden aikana

6.1.2 Henkilöstökysely

Yritys Oyj teettää henkilöstöllään kerran vuodessa maailmanlaajuisen koko henkilöstön kattavan henkilöstökyselyn. Kyselyssä on 68 kysymystä seuraavilta aihealueilta:

- emotionaalinen sitoutuminen
- rationaalinen sitoutuminen
- pääsyyt työskennellä Yritys Oyj:ssä
- tiimini ja minä
- lähiesimieheni ja minä
- asiakas
- minun Yritykseni
- arvot
- johtajuus
- sosiaalinen hyvinvointi
- fyysinen hyvinvointi.

Vuonna 2009 kyselyyn vastasi Suomessa 7894 miestä ja 2969 naista. Tasa-arvohankkeessa vastauksia käytetään hyväksi vertailemalla naisten ja miesten

vastauksia aihealueittain. Tällä vertailulla pyritään havaitsemaan, kuinka naiset ja miehet kokevat työskentelyn Yritys Oyj Suomessa sekä löytämään mahdollisia eroavaisuuksia naisten ja miesten vastauksista.

6.1.3 Laadullinen tasa-arvokysely henkilöstölle tasa-arvon kokemisesta

Tilastojen lisäksi on oleellista kerätä laadullista tietoa, siitä miten henkilöstö kokee sukupuolensa merkityksen työsssänsä sekä kuulla eri ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia tasa-arvon toteutumisesta Yritys Oyj Suomessa. Kyselyllä pyritään myös selvittämään arvostetaanko miehiä ja naisia samalla tavalla. Kysely lähetettiin sadalle henkilöstön edustajalle. Sen saavat valittiin siten, että 25 naista ja 25 miestä olivat joko nykyisiä tai entisiä kollegoitani eri tiimeistä. Toiset 25 naista ja 25 miestä arvottiin yleisen suomalaisen miehen ja naisen nimen mukaan. Tuttuja valitsemalla pyrin maksimoimaan vastausprosentin. Vieraita valitsemalla pyrin saamaan näkemyksiä ympäri organisaatiota.

Laadullinen strukturoitu tasa-arvokysely löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä 1. Saatekirje, jolla opinnäytetyö lähetettiin valituille, löytyy liitteestä 2.

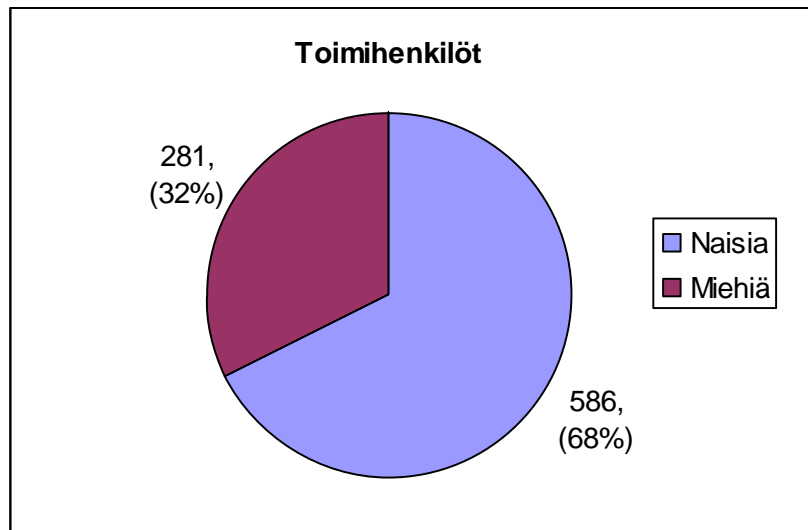
6.2 Tasa-arvoselvityksen tulokset

Seuraavassa esittelen edellä mainittujen selvitysten tuloksia.

6.2.1 Naiset ja miehet numeroina

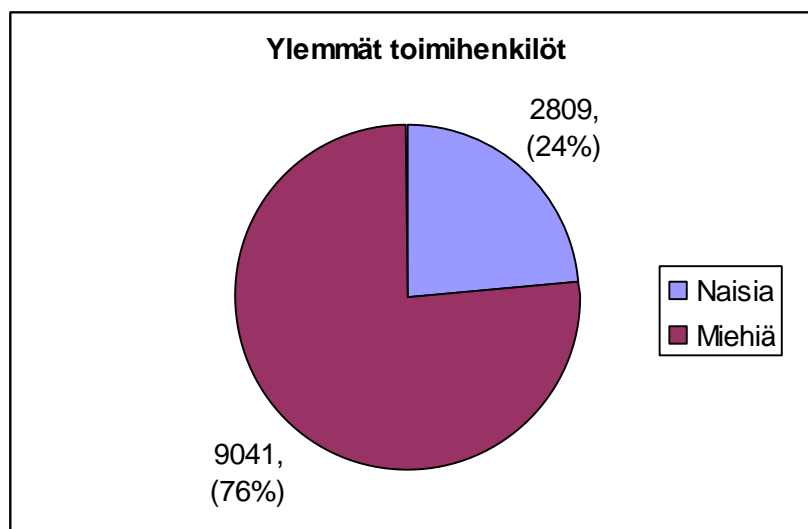
Yritys Oyj Suomen sukupuolijakauma vuonna 2009

Toimihenkilöt:



Kuvio 2: Yritys Oyj Suomen toimihenkilöiden sukupuolijakauma vuonna 2009

Ylemmät toimihenkilöt:

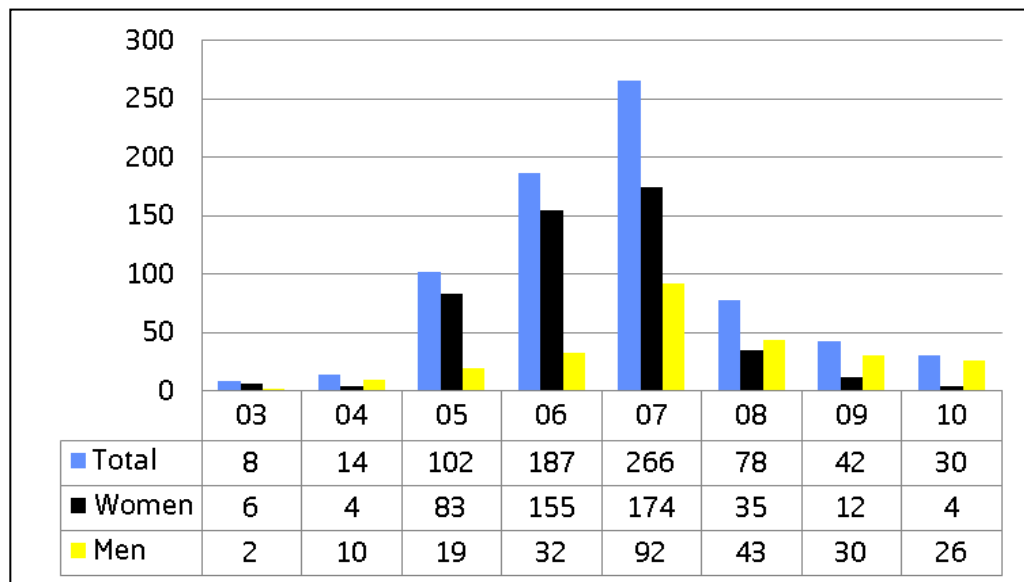


Kuvio 3: Yritys Oyj Suomen ylempien toimihenkilöiden sukupuolijakauma vuonna 2009

Vertikaalinen segregatio

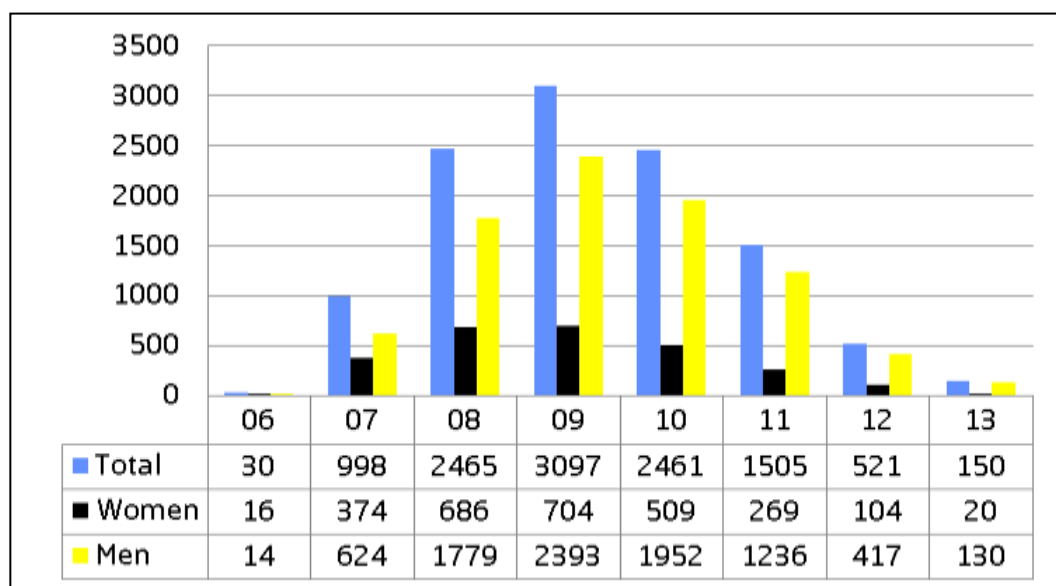
Naisten ja miesten osuus vaativuusluokittain:

Toimihenkilöt:



Kuvio 4: Yritys Oyj Suomen toimihenkilöiden naisten ja miesten osuus vaativuusluokittain (Yritys Oyj:n tasa-arvosuunnitelma 2009)

Ylemmät toimihenkilöt:

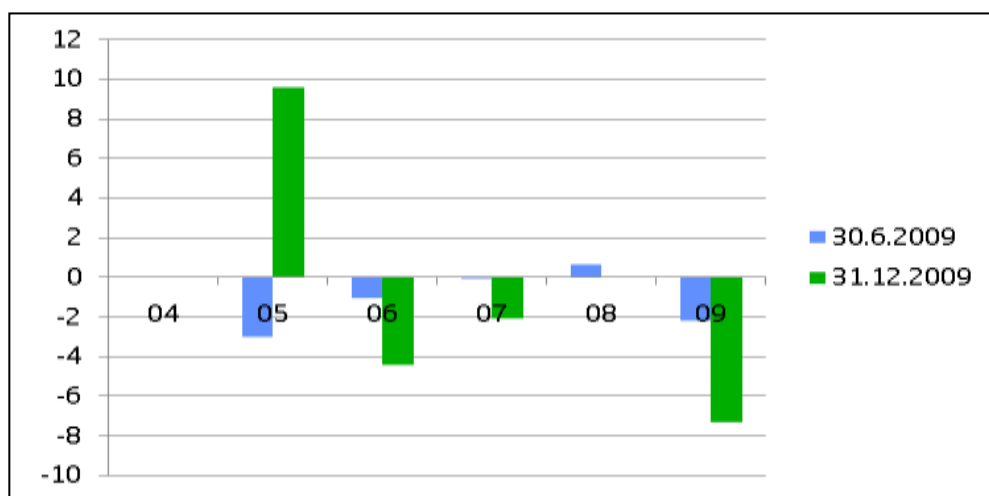


Kuvio 5: Yritys Oyj Suomen ylempien toimihenkilöiden naisten ja miesten osuus vaativuusluokittain (Yritys Oyj:n tasa-arvosuunnitelma 2009)

Palkkaerot tehtäväluokittain

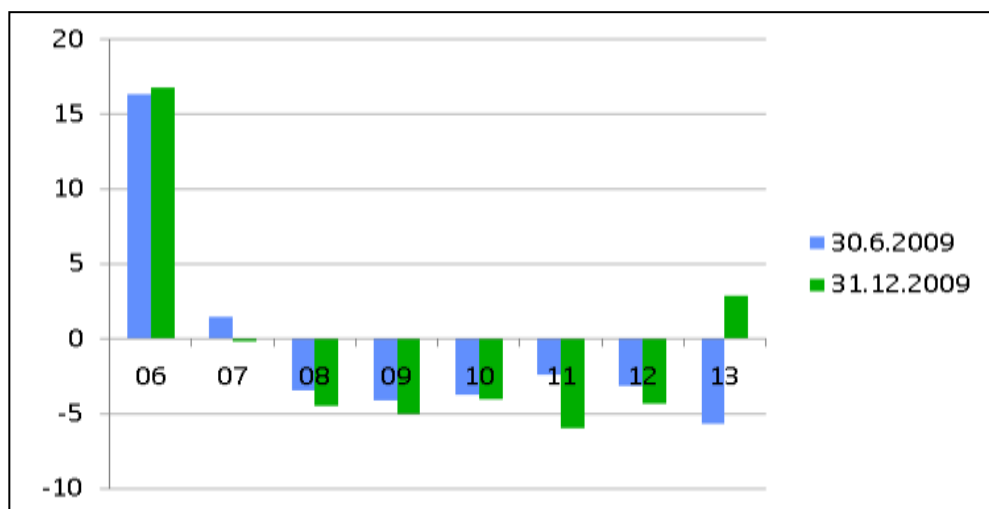
Yritys Oyj:n tämän hetkisen tasa-arvosuunnitelman tavoitteena on säilyttää %-erotus, joka saadaan, kun lasketaan vaativuusluokan naisten keskiansiot suhteessa miesten keskiansioon -5% ... +5% välillä. Arvo on positiivinen, jos ryhmän naisten keskiansio on korkeampi kuin miesten keskiansio. Jos ryhmästä ei ole tietoja, siihen kuuluu alle 10 miestä/naista.

Toimihenkilöt:



Kuvio 6: Yritys Oyj Suomen toimihenkilöiden naisten ja miesten palkkaeroprocentti vaativuusluokittain (Yritys Oyj:n tasa-arvosuunnitelma 2009)

Ylemmät toimihenkilöt:



Kuvio 7: Yritys Oyj Suomen ylempien toimihenkilöiden naisten ja miesten palkkaeroprocentti vaativuusluokittain (Yritys Oyj:n tasa-arvosuunnitelma 2009)

Horisontaalisen ja vertikaalisen segregaation taso organisaatioittain

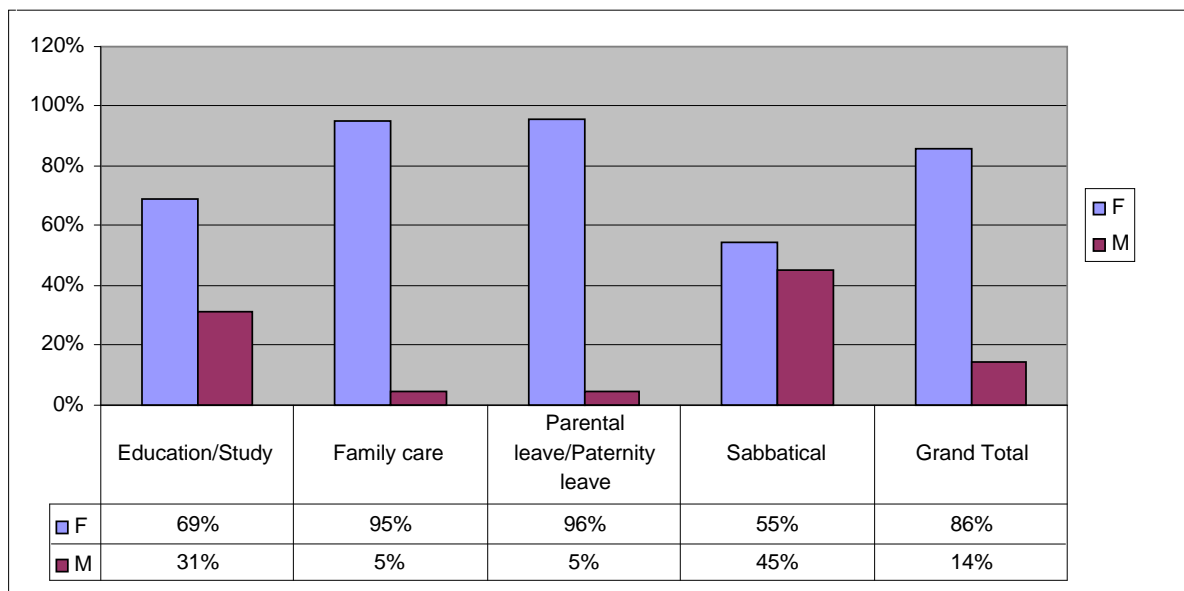
Liitteen 4 kahdentoista kuvaajan tarkoituksena on osoittaa, mihin organisaatioihin ja mille organisaatiotasolle naiset ja miehet ovat Yritys Oyj:ssä sijoittuneet.

Kuvaajien otannat on arvottu siten, että oman organisaationi lisäksi tein Yritys Oyj:n henkilöstöhausta kaksi hakua suositulla suomalaisella naisen ja miehen nimellä. Näistä hauista valitsin kuuden ensimmäisen eri organisaatioissa työskentelevän naisen ja miehen organisaatiot lähempään tarkasteluun.

Palkattomien vapaiden käyttö

Seuraava kuvaaja näyttää vuoden 2009 lopussa palkattomalla vapaalla olevien määrän. Palkattomat vapaat sisältävät opintovapaat, hoitovapaat, sairaus- ja äitiyslomat, vanhempain- ja sapattivapaat, asepalvelukseen liittyvät vapaat sekä muut vapaat

Yhteensä 1435 naista ja 243 miestä oli palkattomalla vapaalla 31.12.2009.



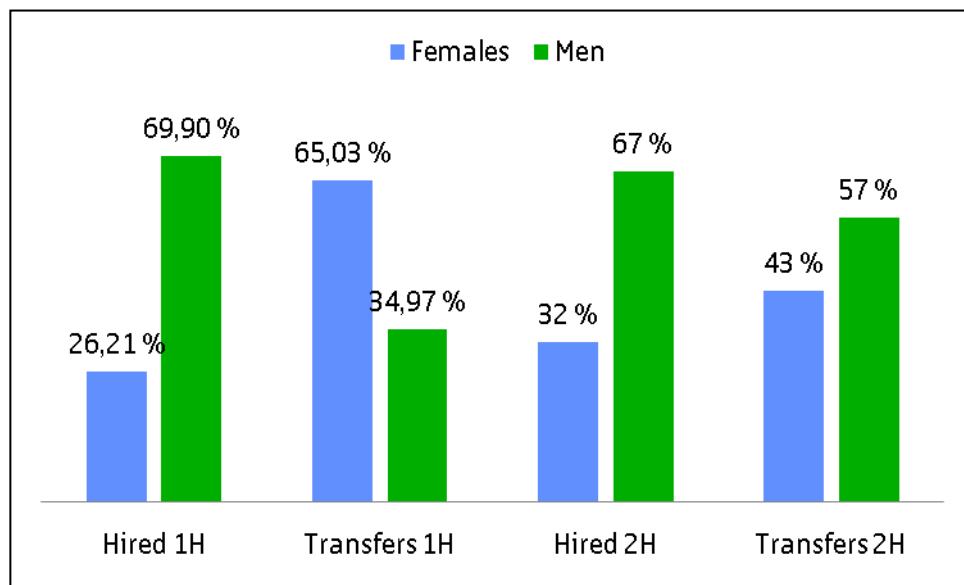
Kuvio 8: 31.12.2009 palkattomalla vapaalla olevien naisten ja miesten prosenttiosuudet. (Yritys Oyj:n tasa-arvosuunnitelma 2009)

Rekrytointien määrä

Rekrytoinnit vuonna 2009 esitettynä puolivuositain:

- 1H:lla (1.1. – 30.6.2009) palkattuja yhteensä 103
- 2H:lla (1.7 – 31.12.2009) palkattuja yhteensä 142.

Ulkoa rekrytoidut (hired) ja sisäisesti siirretyt (transfers):



Kuvio 9: Vuonna 2009 sisäisesti ja ulkoisesti rekrytoitujen naisten ja miesten prosenttiosuudet. (Yritys Oyj:n tasa-arvosuunnitelma 2009)

6.2.2 Henkilöstökysely

Vastaajamäärä

Henkilöstökyselyyn vastanneiden määrät sukupuolen ja paikkakunnan mukaan jaoteltuna.

<p>Miehet:</p> <table border="1"> <tr><td>Finland</td><td>7894</td></tr> <tr><td>Tampere</td><td>1869</td></tr> <tr><td>Oulu</td><td>1770</td></tr> <tr><td>Salo</td><td>1744</td></tr> <tr><td>Espoo</td><td>1573</td></tr> <tr><td>Helsinki</td><td>859</td></tr> <tr><td>Jyväskylä</td><td>77</td></tr> <tr><td>Turku</td><td>< 30</td></tr> <tr><td>Vantaa</td><td>< 30</td></tr> <tr><td>Raahe</td><td>< 30</td></tr> <tr><td>Toijala</td><td>< 30</td></tr> </table>	Finland	7894	Tampere	1869	Oulu	1770	Salo	1744	Espoo	1573	Helsinki	859	Jyväskylä	77	Turku	< 30	Vantaa	< 30	Raahe	< 30	Toijala	< 30	<p>Naiset:</p> <table border="1"> <tr><td>Finland</td><td>2969</td></tr> <tr><td>Espoo</td><td>1022</td></tr> <tr><td>Salo</td><td>804</td></tr> <tr><td>Tampere</td><td>502</td></tr> <tr><td>Oulu</td><td>404</td></tr> <tr><td>Helsinki</td><td>224</td></tr> </table>	Finland	2969	Espoo	1022	Salo	804	Tampere	502	Oulu	404	Helsinki	224
Finland	7894																																		
Tampere	1869																																		
Oulu	1770																																		
Salo	1744																																		
Espoo	1573																																		
Helsinki	859																																		
Jyväskylä	77																																		
Turku	< 30																																		
Vantaa	< 30																																		
Raahe	< 30																																		
Toijala	< 30																																		
Finland	2969																																		
Espoo	1022																																		
Salo	804																																		
Tampere	502																																		
Oulu	404																																		
Helsinki	224																																		

Taulukko 2: Vuoden 2009 henkilöstökyselyyn vastanneiden miesten ja naisten määrä toimipaikoittain.

Kysymykset ja sukupuolten välinen tyytyväisyystason erotus

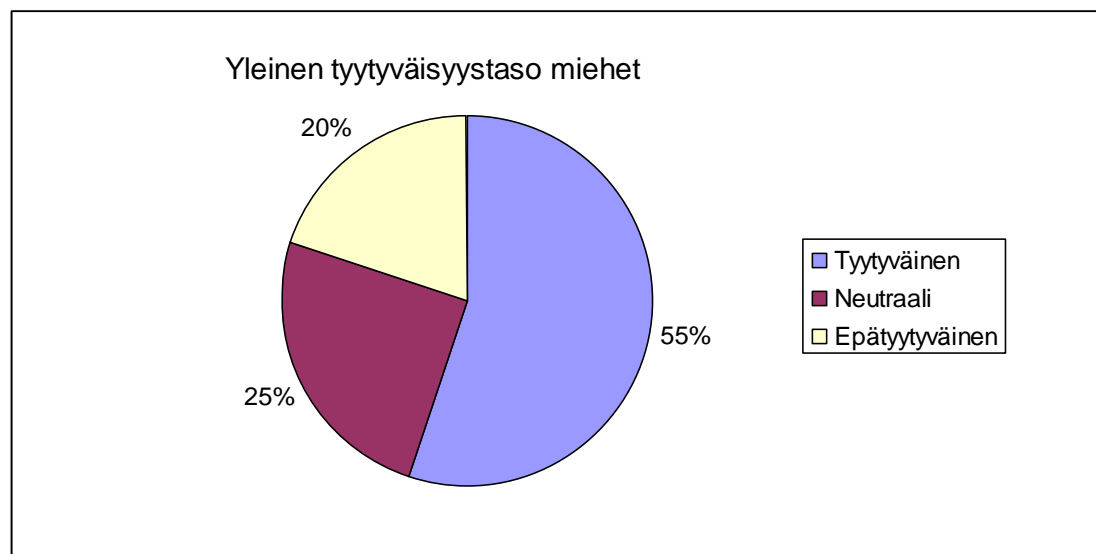
Liitteessä 5 on esiteltynä kaikki Yritys Oyj:n henkilöstökyselyn kysymykset asiasisältöjärjestyksessä sekä naisten ja miesten tyytyväisyystason prosenttierotus.

Naiset ovat vastauksissaan keskimäärin 1.2% tyytyväisempiä per kysymys.

Henkilöstökyselyn vastaukset sukupuolen mukaan jaoteltuina

Seuraavassa henkilöstökyselyn vastaukset on jaoteltuna sukupuolen mukaan. Molemmilta sukupuolilta on esitettyä yleinen tyytyväisyystaso, alueet joihin sukupuoli on tyytyväisin sekä epätyytyväisin sekä aihealueet, joissa ollaan selkeästi eli yli 5% toista sukupuolta tyytyväisempiä.

Miesten yleinen tyytyväisyystaso



Kuvio 10: Miesten yleinen tyytyväisyystaso vuoden 2009 henkilöstökyselyssä

Miesten viisi tyytyväisintä osa-aluetta

Miehet ovat kokonaisuudessaan tyytyväisimpiä seuraaviin osa-alueisiin:

I have the authority to make decisions that improve the quality of my work.
My team has a climate in which diverse perspectives are valued.
My ideas and suggestions count.
My manager is available to me when I have questions or need help.
My team cooperates with other teams to achieve business objectives.

Taulukko 3: Yritys Oyj:n henkilöstökyselyn osa-alueet joihin miehet ovat tyytyväisimpiä

Miesten viisi epättytyväisintä osa-aluetta

Miehet ovat kokonaisuudessaan epättytyväisimpiä seuraaviin osa-alueisiin:

At Yritys Oyj we live the value "very human".
As a customer of Yritys Oyj I would be extremely satisfied with the quality of the products

and services I receive.
At Yritys Oyj we live the value "passion for innovation".
Yritys Oyj's culture (values, customs, ways of working) is enabling us to achieve our Solutions strategy effectively.
Yritys Oyj's corporate responsibility efforts have increased my overall satisfaction with working at Yritys.

Taulukko 4: Yritys Oyj:n henkilöstökyselyn osa-alueet joihin miehet ovat epätyytyväisimpiä

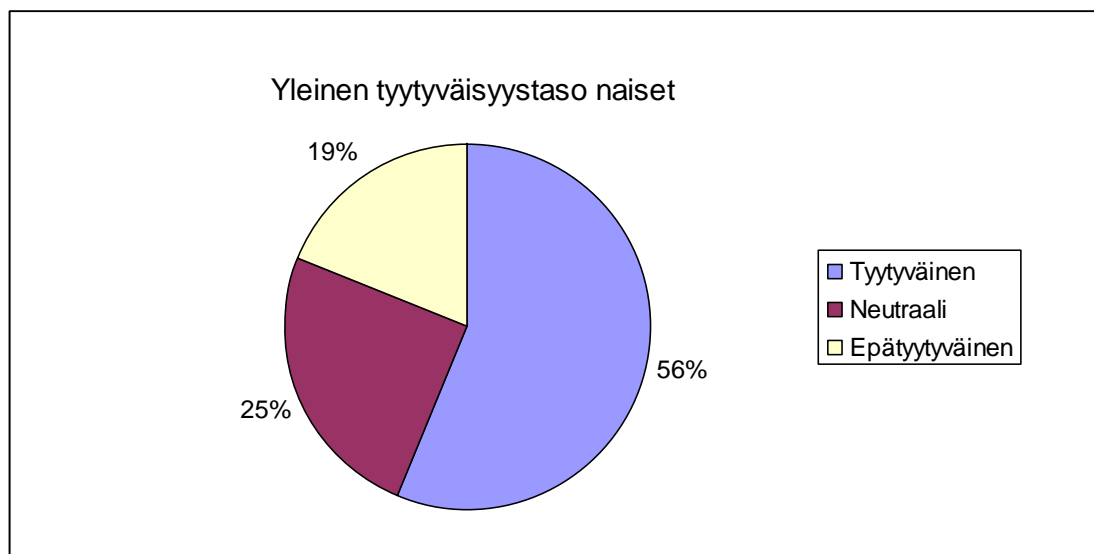
Tyytyväisyserotus

Seuraavissa henkilöstökyselyn vastauksissa miehet olivat Yritys Oyj:n toimintaan yli 5% tyytyväisempiä kuin naiset:

All employees of Yritys Oyj are treated as individuals regardless of age, race, gender, physical capabilities, etc.
My team has a climate in which diverse perspectives are valued.
I am appropriately involved in decisions that affect my work.
Yritys Oyj is committed to providing equal opportunities for all employees.
I have the authority to make decisions that improve the quality of my work.

Taulukko 5: Yritys Oyj:n henkilöstökyselyn osa-alueet joihin miehet ovat yli 5% tyytyväisimpiä kuin naiset.

Naisten tyytyväisyystaso



Kuvio 11: Naisten yleinen tyytyväisyystaso vuoden 2009 henkilöstökyselyssä.

Naisten viisi tyytyväisintä osa-aluetta

Naiset ovat kokonaisuudessaan tyytyväisimpiä seuraaviin osa-alueisiin:

My manager supports my efforts to balance my work and personal life.
My team cooperates with other teams to achieve business objectives.
My ideas and suggestions count.
I have the authority to make decisions that improve the quality of my work.
My manager is available to me when I have questions or need help.

Taulukko 6: Yritys Oyj:n henkilöstökyselyn osa-alueet joihin naiset ovat tyytyväisimpiä.

Naisten viisi epätyytyväisintä osa-aluetta

Naiset ovat kokonaisuudessaan epätyytyväisimpiä seuraaviin osa-alueisiin:

At Yritys Oyj we live the value "very human".
I am passionate about what we do at Yritys Oyj.

There is a climate of trust within Yritys Oyj.
Yritys Oyj's culture (values, customs, ways of working) is enabling us to achieve our Solutions strategy effectively.
In Yritys Oyj, there is open and honest two-way communication.

Taulukko 7: Yritys Oyj:n henkilöstökyselyn osa-alueet joihin naiset ovat epätyytyväisimpiä.

Naiset tyytyväisempiä seuraaviin osa-alueisiin

Seuraavissa henkilöstökyselyn vastauksissa naiset olivat Yritys Oyj:n toimintaan yli 5% miehiä tyytyväisempiä:

At Yritys Oyj we live the value "passion for innovation".
Yritys Oyj's corporate responsibility efforts have increased my overall satisfaction with working at Yritys.
Where I work, we have taken specific actions to support the company's environmental goals.
Yritys Oyj is making the changes necessary to compete effectively.
As a customer of Yritys Oyj I would be extremely satisfied with the quality of the products and services I receive.
I am proud to work for Yritys Oyj.
The Yritys Oyj leadership communicates a clear sense of direction.
Overall, I am extremely satisfied with Yritys Oyj as a place to work.
Processes and procedures allow me to effectively meet my customers' needs.
In my opinion, Yritys Oyj is socially responsible in the community.
I trust the leadership of Yritys Oyj.

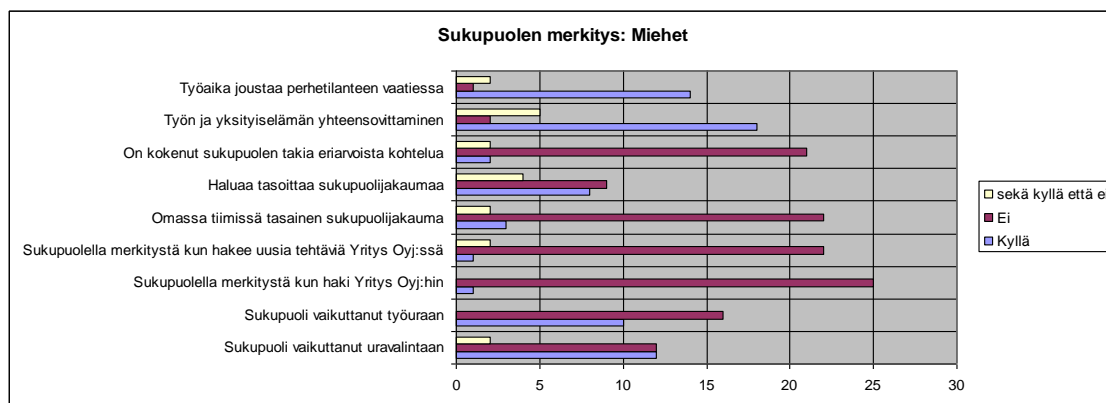
Taulukko 8: Yritys Oyj:n henkilöstökyselyn osa-alueet joihin naiset ovat yli 5% tyytyväisimpiä kuin miehet.

6.2.3 Tasa-arvokysely

Tasa-arvokyselyn vastausprosentti oli 50%. Vastaajista 26 oli miehiä ja 24 naisia. Sadalle henkilökunnan edustajalle lähetetty tasa-arvokysely löytyy liitteestä 1.

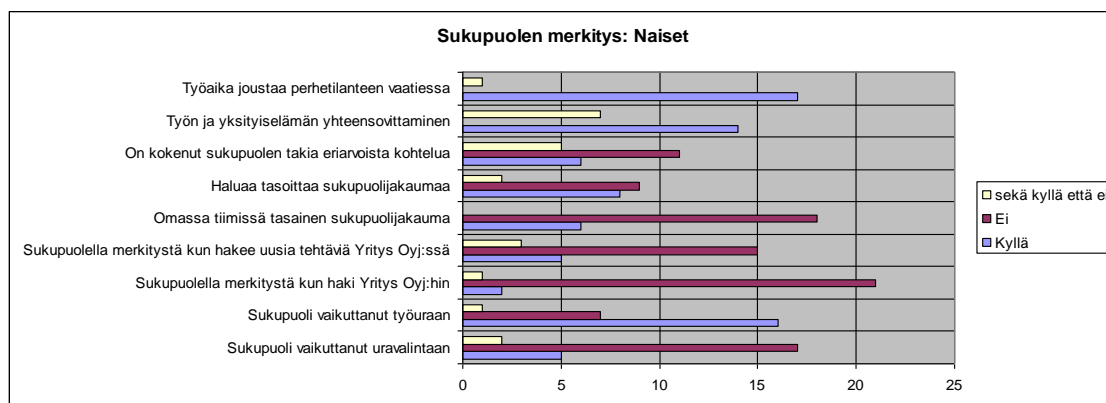
Sukupuolen vaikutus

Miesten vastaukset:



Kuvio 12: Sukupuolen vaikutus miehet

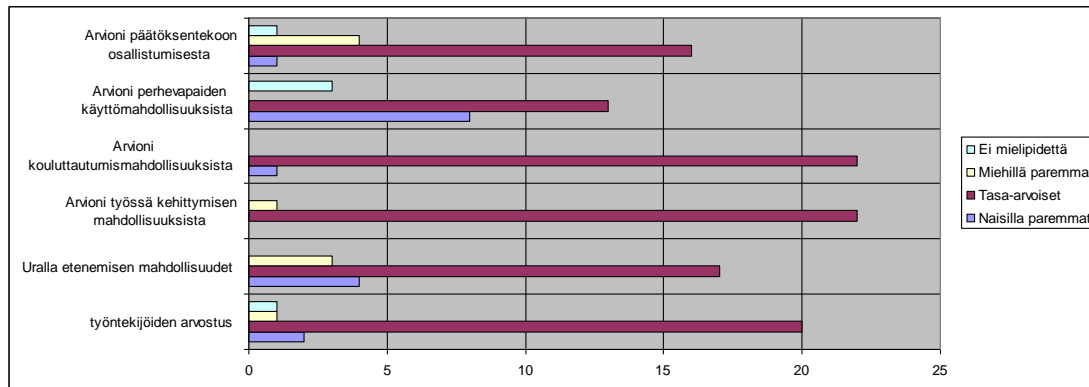
Naisten vastaukset:



Kuvio 13: Sukupuolen vaikutus naiset

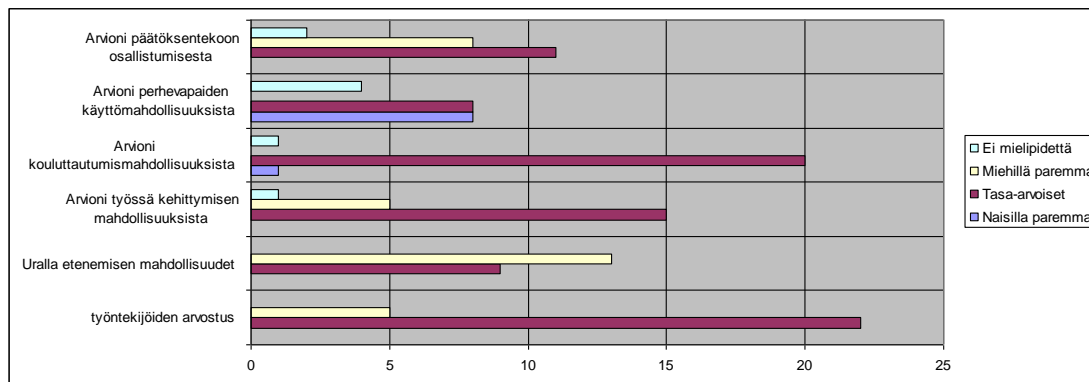
Monivalintakysymykset tasa-arvon kokemisesta Yritys Oyj:ssä

Miesten vastaukset:



Kuvio 14: Monivalintakysymysten vastaukset tasa-arvon kokemisesta Yritys Oyj:ssä miehet.

Naisten vastaukset:



Kuvio 15: Monivalintakysymysten vastaukset tasa-arvon kokemisesta Yritys Oyj:ssä naiset.

Miten olet kokenut tasa-arvon toteutuvan Yritys Oyj:ssä

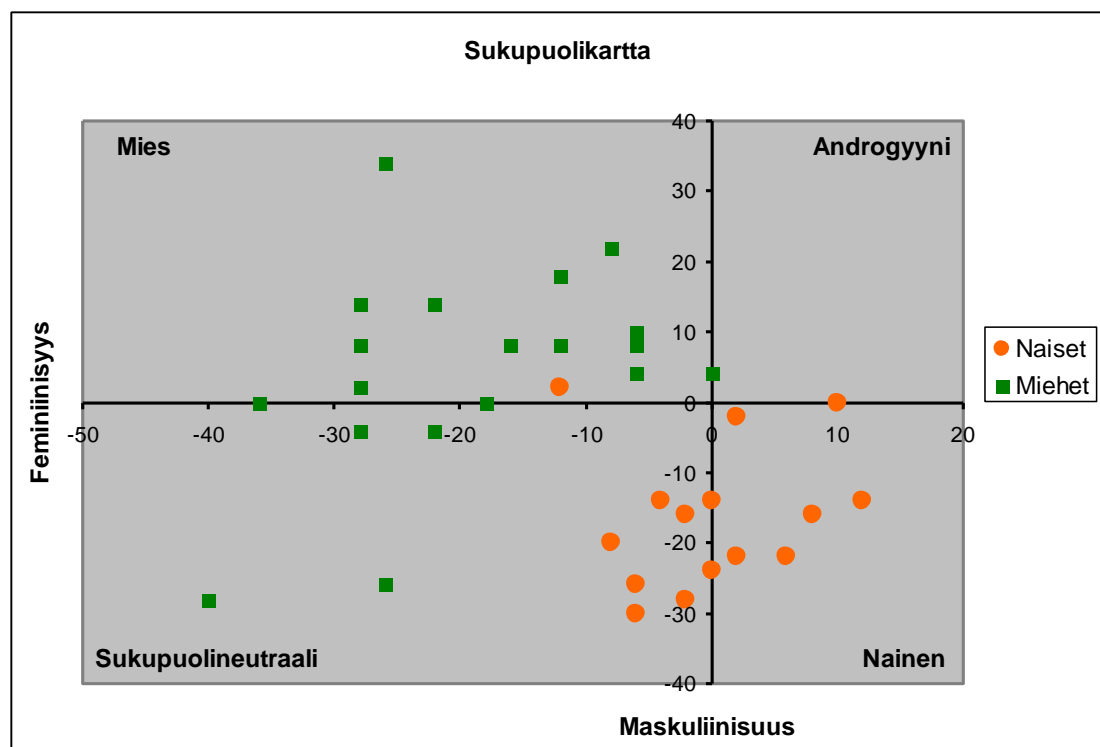
Liitteessä 3 on koottuna naisten ja miesten vastauksia, kommentteja ja kehitysehdotuksia tasa-arvokyselyn kysymyksistä:

Miesten vastauksissa 23/26 vastaajista kokee tasa-arvon toteutuvan Yritys oyj:ssä kokonaisuudessaan hyvin.

Naisten vastauksissa 16/24 vastauksista kokee tasa-arvon toteutuvan Yritys oyj:ssä kokonaisuudessaan hyvin.

Sukupuolikartta

Seuraavassa kuvaajassa tasa-arvokyselyn bonustehtävän *Testaa kumpaa sukupuolta olet* vastaukset asetettuna sukupuolikartalle juridisen sukupuolen mukaisesti:



Kuvio 16: Hajontadiagrammi tasa-arvokyselyyn vastanneiden sukupuolesta juridisen sukupuolen mukaan jaoteltuna.

6.3 Tasa-arvoselvityksen tulosten tarkastelussa

6.3.1 Naiset ja miehet numeroina

Segregaatio

Toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden sukupuolijakaumat ovat hyvin segregoituneet. Toimihenkilöistä huomattavan suuri osa on naisia ja ylemmistä toimihenkilöistä valtaosa miehiä. Vertikaalisen segregaation sekä organisaatioittain kuvatuista segregaatio-kaavioista kuvaajista voi havaita naisten prosentuaalisen osuuden pääasiassa vähenevän mitä korkeammalle organisaatiotasolla mennään.

Organisaatioittain kuvatuissa segregaatio-kaavioissa on hyvin selkeästi havaittavissa sukupuolijakaumien epätasaisuutta. Organisaatiokaavioista löytyy myös edelleen maailmoja ilman naisia, eli isojakin tiimejä, joissa ei ole yhtään naista. Eniten näitä maailmoja löytyy edistyksellisten laitteiden kehityksestä sekä matalan tason ohjelmisto/rautatuotannosta kuten piirisarjojen kehityksestä. Tarkastelemistani organisaatioista myös ratkaisuja tarjoava yksikkö, Yritys Oyj:n tutkimuskeskus sekä yrityksen yhteistyöverkostoa kehittävä yksikkö olivat hyvin miesvaltaisia muutamine naisainokaisineen. Henkilöstöhallinnossa sekä tiedotuksessa sitä vastoin löytyy hyvin naisvaltaisia tiimejä. Rahoitusyksikkö sekä Yritys Oyj:n IT-tuki ovat hyviä esimerkkejä sukupuolijakaumaltaan tasa-painoisista tiimeistä. Horisontaalisesta segregaatiosta selkein esimerkki on assistenttien ryhmä. Assistentteista kaikki organisaatioiden otantatarkastelussa mukana olleista olivat naisia.

Sukupuolten välinen palkkaero vaativuusluokittain

Toimihenkilöiden palkkaerot vaativuusluokkien mukaan -kuvioista ei löydy johdonmukaisuuksia, sillä palkkaerot vaihtelevat suuresti puolivuositain. Tästä syystä toimihenkilöiden palkkauksen oikeudenmukaisuudesta on mielestäni mahdotonta tehdä selkeää johtopäätelmää.

Ylempien toimihenkilöiden kohdalla palkkaus taas näyttää vaativuusluokkien 8-12 kohdalla selkeältä. Naiset saavat näissä vaativuusluokissa keskimäärin noin 4-5% huonompaa palkkaa saman vaativuusluokan sisällä oleviin miehiin verrattuna.

Vapaat

Palkattomilla vapailla vuoden 2009 lopussa olevien määrä -kaavio osoittaa, että työelämän joustoja käyttävät pääasiassa naiset. Naiset pitävät täydet äitiysvapaat sekä leijonanosan vanhempainvapaista. Naiset ovat myös hoitovapaita tarkasteltaessa huomattavan yliedustettuina. Uskon tämän johtuvan suurelta osin perinteisestä asenteesta, että perhevapaat ovat tasa-arvoisesta lainsäädännöstä riippumatta tarkoitettu vain naisten pidettäväksi.

Sisäisesti ja ulkoisesti rekrytoidut

Tästä kaaviosta on vuoden 2009 aikana tapahtuneen suuren organisaatiouudistuksen sekä vapaaehtoisten irtisanoutumisten ja irtisanomisten sekä rekrytointirajoitusten vuoksi hyvin vaikea ilman laajamittaista taustojen selvitystä päätellä mistä kaavion luvut kertovat.

Ulkoa rekrytoitujen sukupuolijakauma mukailee Yritys Oyj:n nykyistä sukupuolijakaumaa, joten tästä voi vetää hataran johtopäätöksen, että naisia ja miehiä olisi rekrytoitu tasaisesti sinne, missä heitä sukupuolensa mukaisesti jo valmiiksi työskentelee.

Yhteenveto

Vaikka osa naisista ja miehistä työskentelee sukupuolijakaumaltaan tasapainoisessa tiimissä, suuri osa Yritys Oyj:n henkilöstöstä työskentelee sukupuolijakaumaltaan hyvin epätasaisessa organisaatiossa. Naiset työskentelevät keskimäärin miehiä alemmilla vaativuusluokilla sekä saavat vaativuusluokan sisällä muutaman prosenttiyksikön huonompaa palkkaa.

Naisten keskimäärin tahmeampaa vaativuusluokilla nousemista miehiin verrattuna voidaan mielestäni osaltaan selittää äitiydellä ja pitkillä perhevapailla. Vaativuusluokkien sisäistä huonompaan palkkaukseen ei löydy tämän opinnäytetyön kaavioista vastausta vaan tämän selvittämiseen tarvitaan jatkoselvityksiä. Yritys Oyj on sitoutunut tasa-arvosuunnitelmassaan tekemään jatkoselvityksen tapauksissa, joissa palkkaero ylittää +/- 5%.

Miesten perhevapaiden käyttö tasa-arvoisesta lainsäädännöstä riippumatta on asia, joka vaatii jatkoselvityksiä sekä kehityshankkeita, joilla kannustetaan miehiä pitämään heille oikeutetut perhevapaat.

6.3.2 Henkilöstökysely

Yritys Oyj:n vuosittainen henkilöstökysely kattaa kysymyksiä monelta osa-alueelta. Kyselyssä on hyvin suuri vastausprosentti ja laaja vastaajakanta ympäri Suomea. Vastaajakanta mukailee Yritys Oyj:n henkilöstön sukupuolijakaumaa.

Naisten ja miesten vastauksia vertaillessa silmiinpistävintä on että miehet ja naiset ovat kysymysten aihealueisiin pääosin yhtä tyytymättömiä tai tyytyväisiä. Naiset ovat vastauksissaan keskimäärin 1.2% tyytyväisempiä kuin miehet.

Ainoat alueet, joissa naiset ovat miehiä huomattavasti tyytymättömämpiä, ovat erilaisuuden arvostaminen ja tasa-arvon kokeminen. Tämä johtuu osaltaan siitä, että miehet ovat näihin osa-alueisiin huomattavan tyytyväisiä. Tästäkin huolimatta naisten tasa-arvon toteutumisen kokemukseen miehiin verrattuna on syytä kiinnittää huomiota.

Vuoden 2009 organisaatiouudistus, irtisanoutumiset sekä irtisanomiset ovat osaltaan vaikuttamassa siihen, että molempien pohjimmaisat 5 -osiot kritisoiivat Yritys Oyj:n toimia kyseisenä vuonna. Miesten mielipiteet näyttävät olevan tässä suhteessa naisia kriittisempiä, sillä osa-alueet, joilla miehet olivat naisia tyytymättömämpiä, liittyvät pääosin Yritys Oyj:n toimintaan yhtiönä.

6.3.3 Tasa-arvokysely

Tasa-arvokyselyn vastauksia lukiessa tulee tunne, että osa henkilöstöstä on kyselyyn vastatessa miettinyt, mitä kyselyllä haetaan ja vastannut sen mukaisesti. Ylempien toimihenkilöiden odotetaan kannattavan tasa-arvoa, joten sen voi olettaa vaikuttavan vastauksiin. Molempien vastauksista ja ehkä vielä selvemmin miesten vastauksista saa käsityksen, että sukupuolieroa pidetään luonnollisena. Tämä näkyy selvimminkin ajatuksena, että miehet ovat luonnostaan kiinnostuneita tekniikasta ja tästä syystä valinneet Yritys Oyj:n työpaikakseen.

Tältä osin kyselyn vastaukset vahvistavat käsitystäni sukupuolistereotypisestä ajatusmaailmasta. Tämän stereotypian väkisin muuttamista nopeilla toimenpiteillä kuten nais- ja mieskiintiöillä pidetään useassa vastauksessa huonona ajatuksena.

Suuri osa miehistä ja naisista on hyvin tyytyväisiä Yritys Oyj:n tapaan hoitaa tasa-arvoasioita sekä siihen miten yrityksessä suhtaudutaan miehiin ja naisiin. Yleinen ajatus on, että Yritys Oyj:ssä molempia sukupuolia kohdellaan sukupuoliriippumattomasti.

Itse uskon, että näin onkin silloin, kun ihmiset tuntevat toisensa. Omien havaintojeni mukaan tuntemattomien kohdalla turvaudutaan silti helposti stereotypioihin. Yritys Oyj ei siis yrityksenä edellytä naisilta feminiinisiä ja miehiltä maskuliinisia toimintamalleja, mutta työntekijät ihmisinä ajattelevat silti helposti näin.

Jos sukupuolitestin tulosta tulkitsee suoraviivaisesti, miehet ja naiset näyttävät asettuvan sukupuolikartalle omiksi selkeiksi ryhmikseen. Tulkitsen kuitenkin, että sukupuolitestin tulokseen vaikuttaa sukupuolten välisten biologisten eroavaisuuksien lisäksi ympärillämme oleva kahtiajakautunut sukupuolijärjestelmä, jossa miehen kuuluu olla mies ja naisen nainen. Ihmiset ovat täten elämänsä varrella muovanneet itseään joko maskuliiniseen tai feminiiniseen suuntaan.

Vastauksista löytyy myös paljon hajontaa. Niistä puuttuivat myös lähes kokonaan hyvin maskuliiniset tai hyvin feminiiniset yksilöt. Sukupuolineutraaleja taas sitä vastoin oli

useita. Tämä on linjassa omaan havaintooni, ettei Yritys Oyj:n henkilöstö korosta sukupuoltaan tai sen merkitystä.

Kommentit ja kehitysehdotukset mukailevat pääosin segregatio-, palkkataso- sekä vaativuusluokkakuvaajia. Osa henkilöstöstä mieltää, että miehiä kohdellaan paremmin, koska miehiä on ylemmillä vaativuusluokilla sekä arvostetummilla tehtävänimikkeillä naisia huomattavasti enemmän. Myös ainokaisten erityisasemaa ja siitä koituvaa hyötyä yksittäiselle henkilölle kritisoidaan sekä miesten että naisten vastauksissa.

6.4 Tasa-arvotyöryhmän valitsevat toimenpide-ehdotukset

Edellä mainitut henkilöstöraporttien, henkilöstökyselyn sekä laadullisen strukturoidun tasa-arvokyselyn tulokset käytiin läpi ja analysoitiin tasa-arvotyöryhmän yksipäiväisessä tasa-arvotyöpajassa huhtikuussa 2010. Tasa-arvotyöryhmä päätyi esittämään seuraavia sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyviä kehityshankkeita käynnistettäväksi syksyn 2010 ja kevään 2011 aikana:

- Tasa-arvoprosessi, raportit, henkilöstökyselyjen tulokset, kehityshankkeet sekä tasa-arvo- ja sukupuolistereotyytiatietoa laitetaan Yritys Oyj:n sisäiseen verkkoon henkilöstön saataville.
- Selvitetään, miten tasa-arvoasioita käsitellään Yritys Oyj:n johtamiskoulutuksissa. Jos tasa-arvoaihetta ei käsitellä tai sitä käsitellään hyvin suppeasti, johtamiskoulutukseen lisätään tasa-arvoasioita ja sukupuolistereotyytioita käsittelevä osuus.
- Selvitetään, miksi ylemmät toimihenkilönaiset saavat vaativuusluokissa 8-12 keskimäärin 4-5% huonompaa palkkaa kuin miehet. Tämän jälkeen kartoitetaan mahdollisuuksia kaventaa palkkaeroa oikeudenmukaisella tavalla.

- Laaditaan kattava prosessi, miten toimia tapauksissa, joissa perhevapaalta palaavalle ei ole samaa paikkaa, jolta hän perhevapaalle lähti. Tällaisessa tapauksessa perhevapailta palaaville annetaan määrääjäksi prioriteettikandidaattius hakea Yritys Oyj:ssä olevia avoimia paikkoja.
- Miehillä annetaan palkallinen isyysvapaa sekä vanhempainvapaakuukausi. Naiset saavat työehtosopimuksen mukaan äitiysvapaan kolmelta ensimmäiseltä kuukaudelta palkkaa. Tästä osa on sairauslomaan verrattavaa synnytyslomaa ja osa on tarkoitettu imetyksen turvaamiseksi sekä äidin ja lapsen kiintymyssuhteen varmistamiseksi. Myös isän ja lapsen välistä kiintymyssuhdetta halutaan tukea palkallisen viiden viikon mittaisen isyysvapaan ja yhden palkallisen vanhempainvapaakuukauden muodossa. Jos molemmat sukupuolet käyttävät todennäköisesti jossain vaiheessa työuraansa perhevapaita, myös naisten mahdollinen piilosyrjintä rekrytointitilanteissa todennäköisesti vähenee.

Liitteessä 6 on esiteltyä tasa-arvotyöryhmässä tasa-arvoprosessin ensimmäisenä vuonna esiin tulleita ja käsiteltyjä muita mahdollisia toimenpide-ehdotuksia.

7 Yhteenveto tasa-arvohankkeen pilottivuodesta 2009-2010

Hanke käynnistettiin Yritys Oyj:ssä Suvi Syrjäläisen aloitteesta vuoden 2009 keväällä. Hankkeen ensimmäinen askel oli kerätä tutkimustietoa sukupuolen, sukupuolierojen ja –stereotyyppien mahdollisista vaikutuksista Yritys Oyj:n henkilöstön uravalintoihin, uralla etenemiseen, osaamiseen, oppimispotentialiin sekä työmotivaatioon.

Tämän opinnäytetyön sukupuolta ja sukupuolieroja käsittelevässä teoriaosuudessa esitellään sukupuolta ja sukupuolieroja käsitteleviä tutkimustuloksia ja selvitetään, etteivät mies- ja naismielen eroavaisuudet ole nykytutkimuksen mukaan pelkästään biologisperäisiä ja täten luonnollisia vaan, että kulttuurinen konteksti määrää paljolti, millaisina miehet ja naiset työelämässä nähdään. Työ sisältää myös selvityksen työelämän sekä tietotekniikka-alan segregatiosta ja sen syistä.

Tasa-arvojohtamista käsittelevässä teoriaosuudessa käydään läpi älykkään, luovan ja innovatiivisen organisaation käsitteitä sekä osoitetaan millä tavoin sukupuolistereotypiset toimintatavat heikentävät henkilöstön sekä organisaation oppimista, luovuutta, innovatiivisuutta sekä tätä kautta tuottavuutta.

Teoriaosuus antoi lähtökohdan Yritys Oyj:n tasa-arvohankkeeseen sopivan menetelmän valintaan. Yritys Oyj:n tasa-arvohankkeeksi muotoutui nykyisen tasa-arvolain vaatiman tasa-arvosuunnitelman muuttaminen kattavammaksi tasa-arvoprosessiksi. Kehitetty tasa-arvoprosessi sisältää Yritys Oyj:n tasa-arvotilanteen laajamittaisen selvittämisen ja tulosten tarkastelun kerran kahdessa vuodessa ja suppeamman naiset ja miehet lukuina raportin tarkastelun puolivuositain.

Hankkeen pilottivuonna toteutettiin laajamittainen Yritys Oyj:n tasa-arvotilanteen selvitys sekä kehityshankkeiden valinta selvitystyön pohjalta. Tasa-arvotilanteen selvitystyöhön käytettiin miehet ja naiset lukuina -raporttia, Yritys Oyj:n koko henkilöstölleen vuosittain teettämän henkilöstökyselyn tuloksia sekä tätä kartoitusta varten laadittua strukturoitua laadullista henkilöstökyselyä.

Hankkeen tulokset ovat yhteneväiset sen lähtöhypoteesin kanssa. Yritys Oyj:ssä työt ovat suurelta osin vahvasti segregoituneet, mutta henkilöstö ei pidä sitä ongelmallisena. Henkilöstö on tasa-arvotilanteeseen pääosin tyytyväinen. Henkilöstökyselyn tulosten vertailu osoittaa, että naiset ja miehet kokevat Yritys Oyj:n työnantajana pääosin yhteneväisellä tavalla. Sukupuolen merkitystä työelämässä kartoittavassa tutkimuksessa sukupuolistereotyypioiden voi havaita vaikuttavan henkilöstön asenteisiin.

Tasa-arvotyöryhmä analysoi tasa-arvokartoituksen tuloksia huhtikuussa 2010 järjestetyssä tasa-arvotyöpajassa. Tässä tilaisuudessa vuoden 2010 syksyllä – 2011 keväällä käynnistettäväksi kehityshankkeiksi valikoituivat Yritys Oyj:n tasa-arvotyöryhmän toimesta seuraavat hankkeet:

- Tasa-arvoprosessi tuloksineen sekä tasa-arvo- että sukupuolistereotyypiatietoutta laitetaan Yritys Oyj:n sisäiseen verkkoon henkilöstön saataville.
- Yritys Oyj:n johtajakoulukseen sisällytetään tasa-arvo-osuus.
- Selvitetään mistä ylempien toimihenkilönaisten säännönmukainen noin 4-5% huonompi palkkaus vaativuusluokissa 8-12 johtuu.
- Perhevapailta palaavien paluuprosessi selkeytetään.
- Miehillä järjestetään palkallinen isyysvapaa sekä vanhempainvapaan ensimmäinen kuukausi.

Kyseiset hankkeet ovat maltillisia ja Yritys Oyj Suomen tasolla toteutettavissa.

Tasa-arvoprosessin toisen kierroksen on tarkoitus käynnistyä tasa-arvotyöryhmän kokoamisella ja tasa-arvotilanteen kartoituksella keväällä 2011. Vuoden 2011-2012 tasa-arvokartoitus tulee näyttämään, millaisia vaikutuksia tässä opinnäytetyössä kehitetyllä tasa-arvoprosessilla on Yritys Oyj:n naiset ja miehet lukuina -raportin lukemiin sekä henkilöstön tasa-arvon kokemiseen.

Lähteet

Painetut lähteet:

- Aalto-Marjosola, Iiris 2001. Naiset, Miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Baron-Cohen Simon 2003. Olennainen ero – Totuus miehen ja Naisen aivoista. Helsinki: Terra Cognita
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita 6.-7. painos Helsinki: Tammi.
- Hyypä, Markku T. 2005. Aivojen sukupuolittaminen teoksessa Husu, Liisa & Rolin Kristiina (toim.) Tiede, Tieto ja sukupuoli. Helsinki: Gummerus, (112-131).
- Johansson, Frans 2005. Medici ilmiö, huippuoivalluksia alojen välimaastossa. Helsinki: Talentum
- Julkunen, Raija 1999. Sukupuoli, työ ja hyvinvointivaltio. Teoksessa Lipponen, Päivi & Setälä Päivi (toim) Suomalainen nainen. Keuruu: Otava, (79-100).
- Kinnunen, Merja & Korvajärvi, Päivi 1996. Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Tampere: Vastapaino.
- Korvajärvi, Päivi 2010. Sukupuolistunut ja sukupuolistava työ. Teoksessa Saresma, Tuija & Rossi, Leena-Maija & Juvonen, Tuula (toim) Käsikirja sukupuoleen: Tampere: Vastapaino, (183-196).
- Laamanen, Kai 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 6. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Lempiäinen, Kirsti 2003. Sosiologian sukupuoli. Tampere: Vastapaino.
- Macmillan, Bonnie 2004. Miksi pojat ovat poikia ja miten kehittää heidän parhaita puoliaan. Helsinki: WSOY.
- Mattila, Pekka 2007. Johdettu Muutos - Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Nieminen, Tarja 2008. Tasa-arvobarometri. Helsinki: Sosiaali ja terveysministeriön julkaisuja.
- Ruohotie, Pekka 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: Bookwell Oy.

- Rojola, Sanna 2010. Teknologia ja sukupuoli. Teoksessa Saresma, Tuija & Rossi, Leena-Maija & Juvonen, Tuula (toim) Käsikirja sukupuoleen: Tampere: Vastapaino, (183-196).
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs Organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 7. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tanhua, Inkeri 2008. Motivaatio ja viestintä yritysten tasa-arvosuunnittelussa. Helsinki: Multiprint OY.
- Toikko, Timo & Rantanen Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere university press.
- Vilkko-Riihelä, Anneli 1999. Psykye – Psykologian käsikirja. 1.-3. painos. Helsinki: WSOY.
- Vehviläinen, Marja 2005. Tekniikan miehisten käytäntöjen jäljillä: sukupuolen ja teknologian tutkimuksessa teoksessa Husu, Liisa & Rolin Kristiina (toim.) Tiede, Tieto ja sukupuoli. Helsinki: Gummerus, (150-169).

Sähköiset lähteet:

- Heikkinen, Anja & Huttunen, Ulla 2001. Onko osaamisella sukupuoli. Aikuiskasvatus/4
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain muuttamisesta, Otettu 29.04.2010, <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050232>
- Lavikka, Riitta 2003. Sukupuolineutraalius ja sukupuolistavat käytännöt työpaikkojen tasa-arvon kehittämishankkeen näkökulmasta. <http://project.hkkk.fi/gender-power/Lavikka.pdf>
- Lavikka, Riitta 2001. Palvelukseen halutaan 'hyvä tyyppi' eli osaaminen perinteisessä teollisuudessa.
- Naisten ja miesten osaamisen ja uran tukeminen työorganisaatioissa. Tutkimus- ja kehityshanke, (otettu 20.04.10) <http://www.tsr.fi/tutkimus/tutkitaan/hanke.html?id=109146>
- Pyykkönen, Anne . Naisena tietotekniikan alalla pioneeriajalta nykypäivään. http://www.cs.uta.fi/research/thesis/masters/Pyykonen_Anne.pdf
- Rotkirch, Anna 2004, Kehykset vai korttipakka? Evoluutioteorian merkityksistä sosiaalitieteissä. <http://www.tieteessatapahtuu.fi/0104/rotkirch.pdf>
- Tasa-arvo vaikuttaa tyttöjen pärjäämiseen matematiikassa, (otettu 07.04.2010), <http://www.teknikkatalous.fi/tk/article294407.ece?s=l&wtm=-02062009>

Tasa-arvoklinikka: Otettu 29.05.2010 www.tasa-arvoklinikka.fi

Virenius, Sari & Virta, Pia 2008. Nuorten aikuisten asenteita verkko-ostamista kohtaan sukupuolen ja kulttuurin näkökulmasta. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/19013/URN_NBN_fi_jyu-200808205670.pdf?sequence=1

Ylen tiedeuutiset: Matematiikan osaaminen ei riipu sukupuolesta. Otettu 29.04.2010 <http://ohjelmaopas.yle.fi/artikkelit/tiede/tiedeuutiset/matematiikan-osaaminen-ei-riipu-sukupuolesta>

Painamattomat lähteet:

Yritys Oyj henkilöstökyselyn tulokset (salainen)

Yritys Oyj tasa-arvokyselyn tulokset kyselyn tulokset (salainen)

Yritys Oyj:n tasa-arvosuunnitelma 2008 (salainen)

Liitteet

Liite 1: Tasa-arvokysely

SUKUPUOLEN MERKITYS:

Sukupuolesi:

Koetko, että sukupuolesi on vaikuttanut uravalintoihisi?

Jos koet, että on vaikuttanut, niin millä tavoin?

Koetko, että sukupuolesi on vaikuttanut työuraasi?

Jos koet, että on vaikuttanut, niin millä tavoin?

Koetko, että sukupuolellasi oli merkitystä, kun hait Yritys Oyj:hin?

Jos koet, että oli merkitystä, niin miten se mieletäsi ilmeni?

Koetko, että sukupuolellasi on merkitystä, kun haet uusia tehtäviä Yritys Oyj:llä?

Jos koet, että on merkitystä, niin miten se mielestäsi ilmenee?

Onko työskentelemässäsi yksikössä tasainen sukupuolijakauma?

Jos työskentelemässäsi yksikössä ei ole tasainen sukupuolijakauma, mistä koet sen johtuvan?

Jos työskentelemässäsi yksikössä ei ole tasainen sukupuolijakauma, haluaisitko tasoittaa sitä ja jos niin miksi:

SYRJINTÄ / ERIARVOINEN KOHTELU:

Koetko, että sinua olisi Yritys Oyj:llä kohdeltu sukupuolesi takia eriarvoisesti?

Jos olet kokenut eriarvoista kohtelua sukupuolesi takia, niin millaisissa tilanteissa? Voit myös kuvailla tilanteita.

TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMINEN

Olen

perheellinen (huollettavia lapsia/omaisia)

perheetön (ei huollettavia lapsia/omaisia)

Miten hyvin onnistut sovittamaan yhteen työn ja yksityiselämän?

Jos olet perheellinen:

Joustaako työaikasi perhetilanteen vaatiessa?

Onko jokin asia estänyt tai haitannut työn ja perheen yhteensovittamista kohdallasi?

TASA-ARVO:

Miten olet kokenut Naisten ja miesten välisen tasa-arvon toteutuvan Yritys Oyj:ssä:

Valitse seuraavien kysymysten kohdalla yksi omaa kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

työntekijöiden arvostus

- 1 Naisia arvostetaan työntekijöinä miehiä enemmän
- 2 Naisia ja miehiä arvostetaan yhtä lailla
- 3 Miehiä arvostetaan työntekijöinä naisia enemmän
- 4 Ei mielipidettä

Uralla etenemisen mahdollisuudet

- 1 Naisilla on miehiä paremmat mahdollisuudet
- 2 Naisilla ja miehillä on tasa-arvoiset mahdollisuudet
- 3 Miehillä on naisia paremmat mahdollisuudet
- 4 Ei mielipidettä

Arvioni työssä kehittymisen mahdollisuuksista

- 1 Naisilla on miehiä paremmat mahdollisuudet
- 2 Naisilla ja miehillä on tasa-arvoiset mahdollisuudet
- 3 Miehillä on naisia paremmat mahdollisuudet
- 4 Ei mielipidettä

Arvioni kouluttautumismahdollisuuksista

- 1 Naisilla on miehiä paremmat mahdollisuudet
- 2 Naisilla ja miehillä on tasa-arvoiset mahdollisuudet
- 3 Miehillä on naisia paremmat mahdollisuudet
- 4 Ei mielipidettä

Arvioni perhevapaiden käyttömahdollisuuksista

- 1 Naisilla on miehiä paremmat mahdollisuudet
- 2 Naisilla ja miehillä on tasa-arvoiset mahdollisuudet
- 3 Miehillä on naisia paremmat mahdollisuudet
- 4 Ei mielipidettä

Arvioni päätöksentekoon osallistumisesta

- 1 Naisilla on miehiä paremmat mahdollisuudet
- 2 Naisilla ja miehillä on tasa-arvoiset mahdollisuudet
- 3 Miehillä on naisia paremmat mahdollisuudet
- 4 Ei mielipidettä

Ehdotuksesi tasa-arvon edistämiseksi tai muuta kommentoitavaa?

Bonustehtävä:

Käy tekemässä testaa sukupuolesi testi osoitteessa

<http://www.transtukipiste.fi/pelit/ttp0902.php> ja kopioi saamasi nais ja miespisteesi tai koko testivastauksesi tähän:

Kiitos!!!!

Liite 2: Tasa-arvokyselyn saatekirje

Hei Yritysläinen,

Olen Suvi Syrjäläinen 33-vuotias tamperelainen ohjelmistoasiantuntija. Yritys Oyj:ssä olen työskennellyt 10 vuotta. Opiskelen tällä hetkellä työn ohessa teknologiaosaamisen johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opintoihini kuuluu opinnäytetyönä kehityshanke, joka liittyy osaamisen johtamiseen omassa yrityksessä. Oman opinnäytetyöni/kehityshankkeeni aihe on:

Kehityshankkeena tasa-arvo – Sukupuolinäkökulman huomioon ottaminen osaamisen johtamisessa Yritys Oyj:ssä

Kyseinen kehityshanke on jo käynnistynyt Yritys Oyj Suomen tasolla. Sukupuolten välisten tasa-arvoasioiden parissa työskentelemään on kerätty tasa-arvotyöryhmä, joka koostuu minun lisäksi kahdesta luottamushenkilöstä (mies ja nainen) sekä kahdesta henkilöstöhallinnon edustajasta (mies ja nainen).

Tasa-arvohankkeemme on nyt vaiheessa, jossa kartoitamme Yritys Oyj Suomen nykyistä tasa-arvotilannetta.

Tasa-arvokartoitukseen kuuluu seuraavat osa-alueet:

- Yritys Oyj Suomen naiset ja miehet lukuina raportti
- Yritys Oyj Suomen toimihenkilöiden sekä ylempien toimihenkilöiden henkilöstökyselyn tulosten analysointi sukupuolittain
- laadullinen tasa-arvokysely Yritys Suomen henkilöstöltä.

Syy, miksi sinä sait tämän sähköpostin, on, että sinut on valittu tai arvottu vastaamaan tämän sähköpostin liitteenä olevaan laadulliseen tasa-arvokyselyyn.

Kysely on suomenkielinen ja se on lähetetty 100 suomalaiselle Yritysläiselle (50 naiselle ja 50 miehelle). Kyselyssä sana on vapaa ja sen on tarkoitus kartoittaa, kuinka Yritys Oyj Suomen henkilöstö kokee sukupuolen vaikutuksen työssään sekä sukupuolten välisen tasa-arvotilanteen Yritys Oyj:ssä.

Vastauksianne tullaan analysoimaan sekä minun että tasa-arvotyöryhmän toimesta. Tasa-arvokartoituksen tarkoituksena on löytää osa-alueet, joilla Yritys Oyj Suomi on jo esimerkillinen sekä osa-alueet, joilla olisi tarve käynnistää sukupuoleen ja tasa-arvoon liittyviä konkreettisia kehityshankkeita.

Voit vastata kyselyyn kahdella tavalla:

Voit lähettää vastauksesi sähköpostitse word-dokumenttina osoitteeseen suvi.syrjalainen@yritys.com tai voit lähettää vastauksesi nimettömänä sisäisessä postissa osoitteella Suvi Syrjaläinen XXXXX.

Tulen käsittelemään myös sähköpostilla tulleet vastaukset nimettöminä, siten etten tiedä kuka on vastannut mitä.

Kyselyyn vastausaika päättyy torstaina 25.3.10. Tämän jälkeen analysoimme vastaukset tasa-arvotyöryhmässä.

Viikolla 15-17 saatte koosteen tasa-arvoanalyysistä.

Jos teillä on kyselyyn tai Yritys Oyj Suomen tasa-arvohankkeeseen liittyvää kysyttävää, ottakaa yhteyttä allekirjoittaneeseen.

Kiitos vastauksistanne jo etukäteen!!!

Suvi Syrjaläinen

Liite 3: Tasa-arvokyselyn vastauksia, kommentteja sekä kehitysehdotuksia

Miten olet kokenut tasa-arvon toteutumisen Yritys Oyj:ssä

Esimerkkejä miesten vastauksista:

- Hyvin siltä osin, että en oikein usko siihen, että ammattitaitoa kyseenalaistettaisiin sukupuolen perusteella. Huonosti siltä osin, että täällä on tosi vähän naisia (etenkin R&D-tehtävissä).
- Haluaisin uskoa, että tasa-arvo on toteutunut. Ei miesten ja naisten välinen tasa-arvo ainakaan huonoimmalla tolalla ole.
- Hyvin. Itse en ole huomannut syrjintää.
- Kohtuullisen hyvin. Tasa-arvon käsityksen ei mielestäni kuitenkaan tarvitse lähteä samanlaisuuden korostamisesta vaan olisi ymmärrettävä myös erilaisuuden hyödyt ja arvot.
- Hyvin, vaikka naisilta vaaditaan vähemmän, annetaan helpommin anteeksi virheet. Nainen voi hankalassa tilanteessa esittää aina blondia.
- Ihan hyvin, toisaalta täällä on tosi vähän naisia töissä insinöörihommissa.
- Mielestäni tasa-arvo on toteutunut hyvin. En ole ainakaan päivittäisessä työssäni havainnut epäkohtia. Kaikkia kohdellaan työasioissa samalla tavalla riippumatta sukupuolesta.
- Erittäin hyvin. Luulen, että Yritys Oyj:n tehtävissä naisten euro on euro ja naisilla on yhtäläiset mahdollisuudet edetä uralla. En koe, että myöskään miehiä olisi mitenkään syrjitty.
- Omakohtaisten kokemusten mukaan melko hyvin. Toisaalta olen kuullut kommentteja esimiehistä, jotka ovat suhtautuneet naisalaisiin alentavalla/jopa syrjivällä tavalla
- Hyvin, En ole siis törmännyt minkäänlaisiin ongelmiin, enkä myöskään kuullut sellaisesta.

Esimerkkejä naisten vastauksista:

- Näennäisesti tasa-arvoista. Ihmetyttää kuitenkin, että johtavissa asemissa 90% on miehiä.
- Keskinäisessä kanssakäymisessä naisia ja miehiä kohdellaan yleensä tasa-arvoisesti. Miehillä uralla eteneminen ja palkankorotusten saaminen on helpompaa.
- Vaikea sanoa mihin asioihin ja päätöksiin sukupuoli on vaikuttanut. Oma mututuntumani on, että tasa-arvo toteutuu kohtuullisen hyvin. Jossain asioissa sillä kyllä tuntuu olevan merkitystä onko tekijä tai sanoja mies vai nainen.
- Ei kovin hyvin. Naisen pitäisi olla hyvin kunnianhimoinen ja todistaa kyvykkyytensä moninkertaisesti miehiin nähden. Mieheltä normaali työpanos noteerataan ilman sen suurempaa mainostusta. Nainen joutuu helposti tekemään tuplat päästäkseen samaan. Tätä edellyttävät naisilta myös naispuoliset esimiehet. Järjetöntä.
- Nainen joutuu tekemään enemmän töitä ollakseen ”yhtä pätevä” kuin mies. Miehen mielipiteillä on automaattisesti merkitystä ja niitä kuunnellaan. Naisen täytyy todistaa, että hänen mielipiteitään kannattaa kuunnella. Jos naisella on paljon töitä, eikä ehdi niistä kaikista suoriutumaan kunnolla hän on epäpätevä. Vastaava tilanne miehellä tarkoittaa, että hänellä on liikaa töitä.
- Minulla ei ole mitään valitettavaa. Itse olen saanut ylennyksiäkin raskaana ollessa.
- Omien kokemuksieni perusteella toteutuu pääasiassa varmasti ihan hyvin. Itselläni on kokemusta lähinnä miesvaltaisista yksiköistä ja mielestäni täällä kohdellaan ihmisiä yksilöinä, ei sukupuolen perusteella.
- Toteutuu paremmin, kuin aiemmissa työpaikoissa.
- Erittäin hyvin on toteutunut. Yritys Oyj:n arvoihinhan jopa kuuluu olla katsomatta sukupuolta, rotua tms.

Ehdotuksesi tasa-arvon edistämiseksi tai muuta kommentoitavaa:**Muuta kommentoitavaa:**

Vapaita kommentteja miesten vastauksista:

- En koe että mahdollisuudet olisivat sukupuolilla erilaiset, mutta usein Yritys Oyj:ssä työnkuvat ovat hyvin erilaiset (miehet tekniikka ja naiset UI, karrikoiden esimerkiksi). Eli jos olisin työssä, jossa suurin osa on naisia, voisi ollakin ongelma. Eli silloin kun pysyy suunnilleen yleisessä muotissa, niin en ole huomannut mitään ongelmia.
- Jos henkilö hakee tai työskentelee alalla, jossa edustaa sukupuolista vähemmistöä tuntuisi mahdollisuudet olevan paremmat. Esimerkiksi terveydenhuollon alalla miehet näyttäisivät etenevän sekä tienaavan paremmin. Vastaavasti teknisillä aloilla naisilla näyttäisi olevan pieni etulyöntiasema niin urakehityksessä kuin palkassakin. Tosin tämä pieni etu kadonnee mentäessä yrityksen johdossa korkeammalle.
- Ehkä liian miehisiä leadership / management tiimejä, joten toisaalta sukupuolijakauman tasoittaminen voisi olla paikallaan, etenkin kun alemmalta tasolta löytyy varmasti riittävän pätevää porukkaa.

Vapaita kommentteja naisten vastauksista:

- Saadaksemme tänne lisää naisia, pitäisi asiaan alkaa vaikuttamaan jo yläasteella, että lisää tyttöjä hakeutuisi tänne.
- Olen huolissani leikkausten ja huonojen aikojen vaikutuksesta tasa-arvoon.
- Yritys Oyj:ssä vaikuttavat vanhat verkostot ja tuttavuudet, mutta ne ovat sukupuoliriippumattomia.
- En kannata sukupuolikiintiöitä.
- Toivoisin, että perhettä ja erityisesti naisena äitiyttä arvostettaisiin yrityksessä.

Kehitysehdotuksia:

Kehitysehdotuksia miesten vastauksista:

- Palkkaustiedot julkisiksi ja seurannan alle.
- Tasa-arvoinen palkkaus, jolla voisi julkisesti kehuskella.
- Rekrytointeihin aina molempien sukupuolien edustaja päättämään.
- Naisten ja miesten luontaiset vahvuusalueet tulisi ottaa huomioon tasa-arvon edistämisessä.
- Perheen ja työn yhdistämisen pitäisi kiinnittää huomiota.
- Sukupuolijakauman tasoitus
- Erilaisuuden rikkauden ymmärtäminen
- Naisia olisi hyvä rohkaista osallistumaan enemmän ja ajamaan rohkeammin omia ajatuksiensa esiintuomiseen ja läpi viemiseen.
- Ei ainakaan kiintiöitä.
- R&D-työn houkuttavuutta korkeammalle
- Tekniselle puolelle pitäisi saada lisää naisia, jotta voisi edes puhua tasa-arvon edistämisestä.
- Lasten kasvatuksessa täytyisi jo vaikuttaa uravalintoihin, jotta hakeutuminen toisen sukupuolen aloille lisääntyisi.
- Koulutusta esimiehille, joilla on ollut ongelmia tasa-arvoasioiden kanssa.
- Parhaiten edistää, kun asiasta ei tee numeroa.
- Kaikki isot muutokset ja suuret pyrkimykset kääntyvät tasa-arvoa vastaan.

Kehitysehdotuksia naisten vastauksista:

- Palkkaluokat pitäisi tarkistaa vuosittain.
- Julkiset palkkatilastot jokaisen vaativuusluokan sisällä sukupuolen mukaan eroteltuna.
- Perhevapailta palaavien vastaanottoon pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.
- Ei perhevapaalta yleiselle kustannuspaikalle töitä hakemaan.
- Vanhempainvapaalta palaavalle palkan tarkistus, ettei vanhempainvapaan takia jää palkkakehityksestä jälkeen.

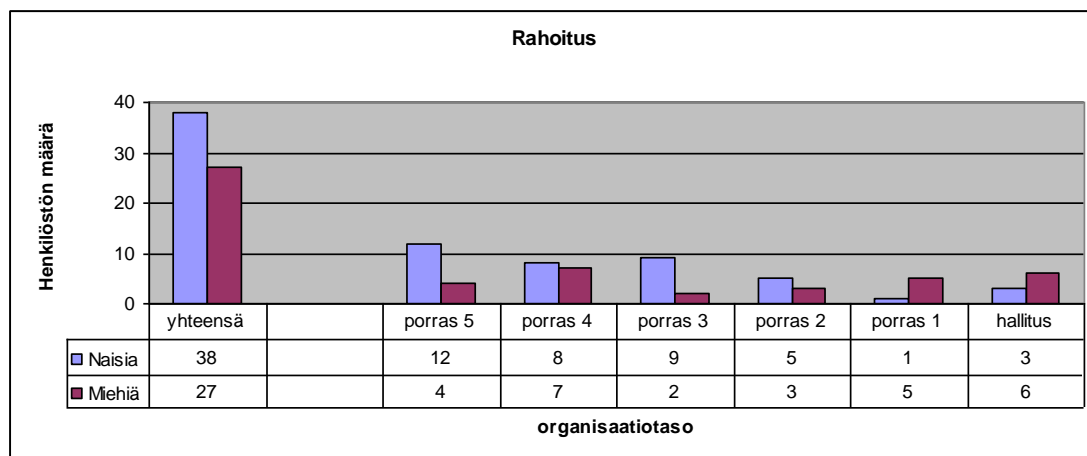
- Esimiehiä pitäisi kouluttaa mitä tehdä, jos on selkeä ero naisen ja miehen palkoissa.
- Esimiehiä pitäisi kouluttaa tasa-arvoasioissa. Liian paljon ammattitaidottomuutta näissä asioissa.
- Olisi tasa-arvoa edistävää, jos työnantaja lakkaisi arvottamasta miesaloja ja naisaloja keinotekoisesti.

Liite 4: Yritys Oyj:n segregaatiotaso organisaatioittain

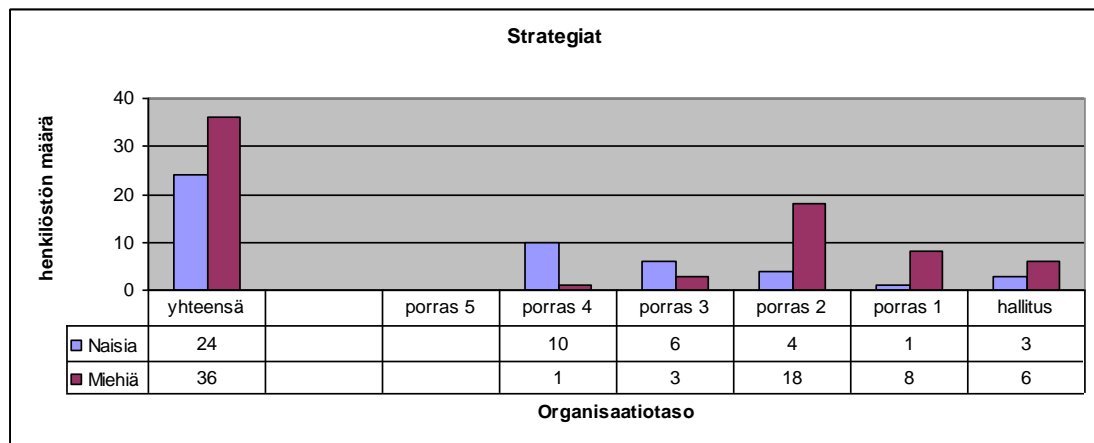
Kahdentoista kuvaajan tarkoituksena on osoittaa, miten ja mihin organisaatioihin naiset ja miehet ovat Yritys Oyj:ssä sijoittuneet.

Kuvaajien otannat on arvottu siten, että tein Yritys Oyj:n henkilöstöhausta kaksi hakua suositulla suomalaisella naisen ja miehen nimellä. Näistä hauista valitsin kuuden ensimmäisen eri organisaatioissa työskentelevän naisen miehen organisaatiot lähempään tarkasteluun. Organisaatiojakaumista tiimien tukitoimet eli assistentit on jätetty pois. Assistentteista kaikki olivat naisia.

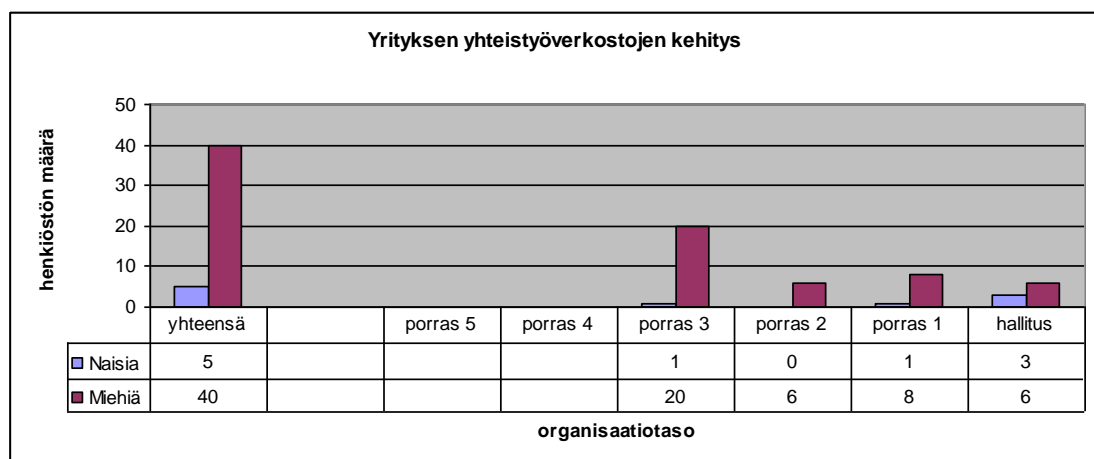
Kuvaajissa arvottu henkilö työskentelee kuvaajan alimmalla portaalla. Kunkin kuvaajan alin organisaatioporras esittää arvotun henkilön oman ryhmän segregaatiotason. Seuraava taso esittää hänen esimiehensä organisaatiotason segregaatiotason ja tästä seuraava hänen esimiehensä esimiehen aina Yritys Oyj:n hallitukseen asti, joka on jokaisessa kuvaajassa sama.



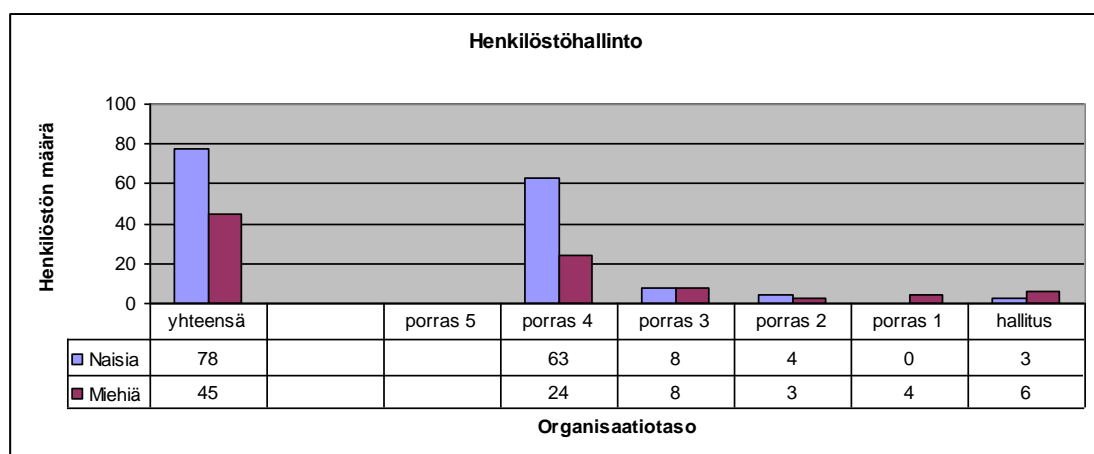
Kuvio 17: Yritys Oyj rahoitus. Otanta naisten ja miesten osuudesta tiimeittäin.



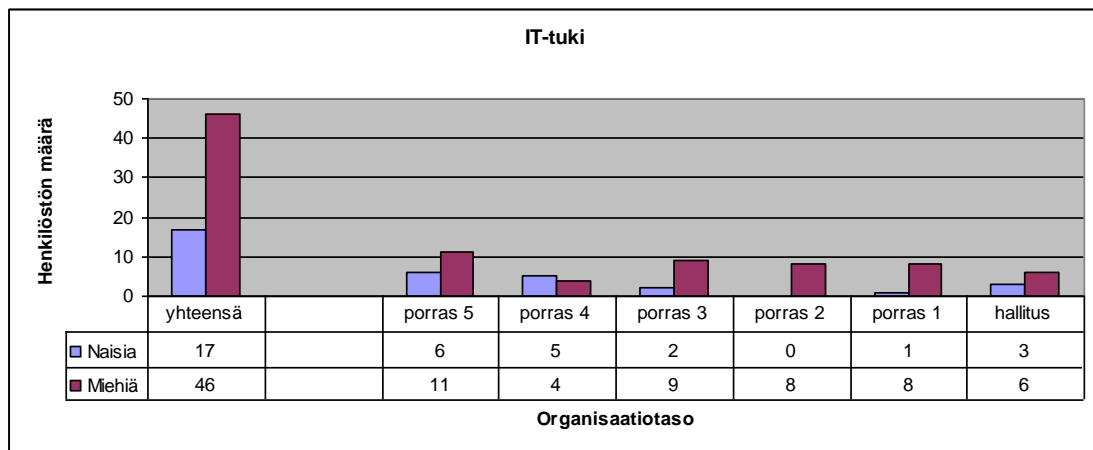
Kuvio 18: Yritys Oyj Strategiat. Otanta naisten ja miesten osuudesta tiimeittäin.



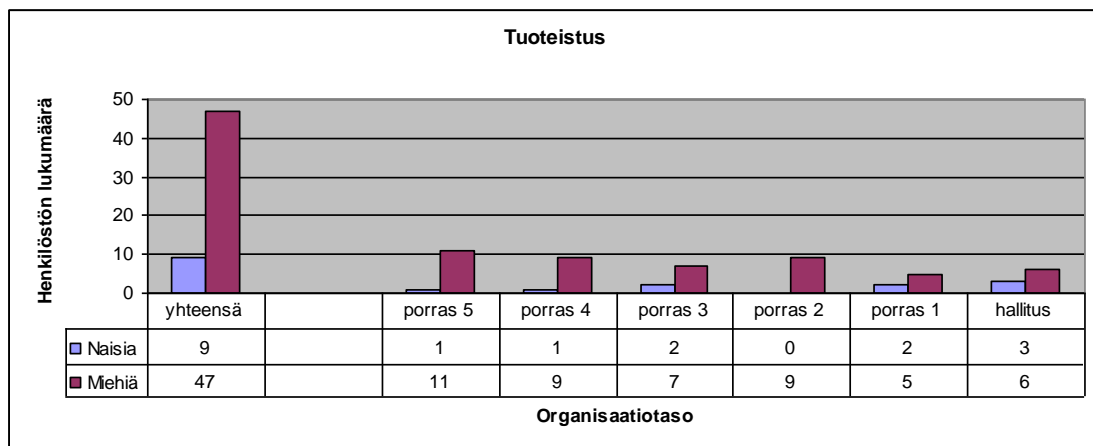
Kuvio 19: Yritys Oyj yhteistyöverkoston kehitys . Otanta naisten ja miesten osuudesta tiimeittäin.



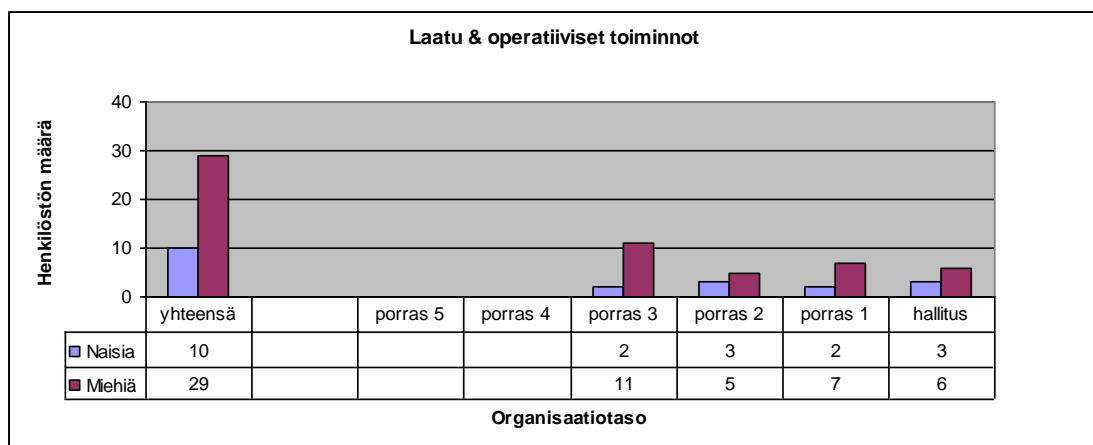
Kuvio 20: Yritys Oyj henkilöstöhallinto. Otanta naisten ja miesten osuudesta tiimeittäin.



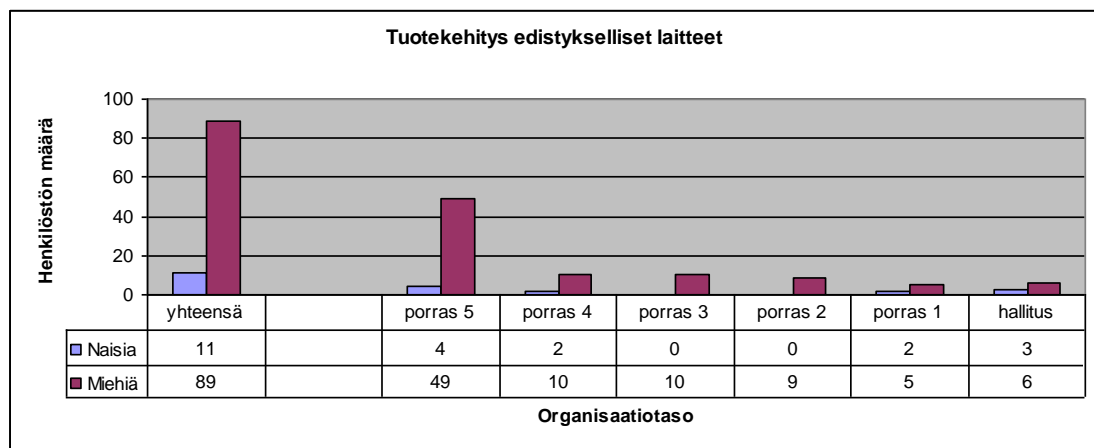
Kuvio 21: Yritys Oyj IT-tuki. Otanta naisten ja miesten osuudesta tiimeittäin.



Kuvio 22: Yritys Oyj tuoteistus. Otanta naisten ja miesten osuudesta tiimeittäin.

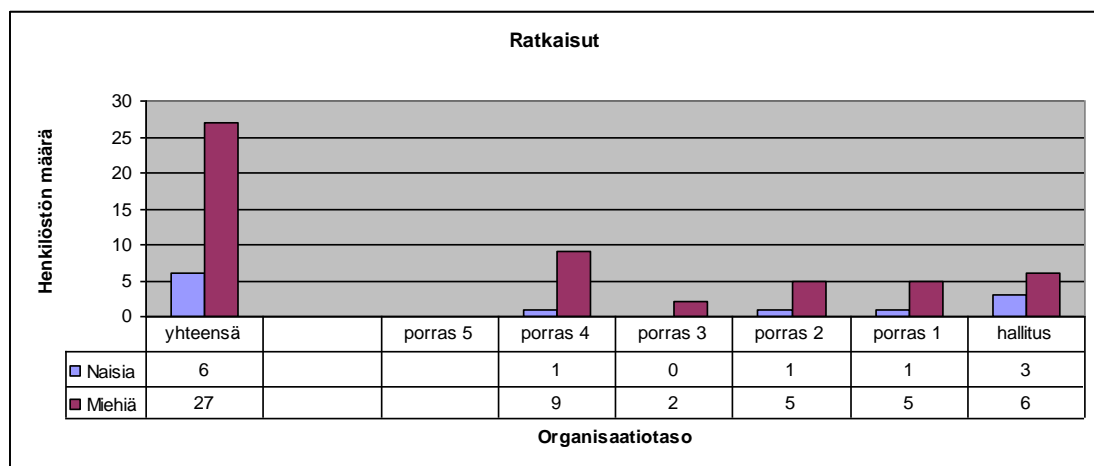


Kuvio 23: Yritys Oyj laatu & operatiiviset toiminnot. Otanta naisten ja miesten osuudesta tiimeittäin.

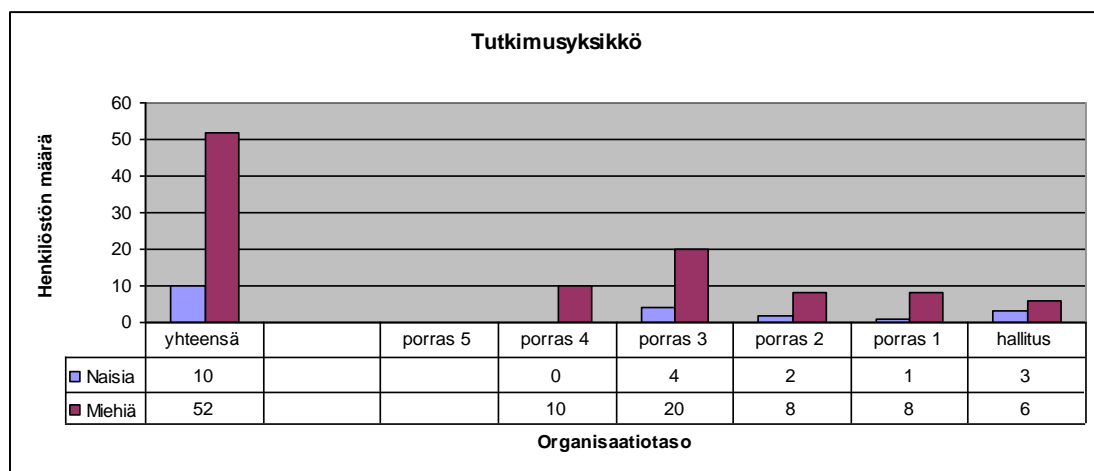


K

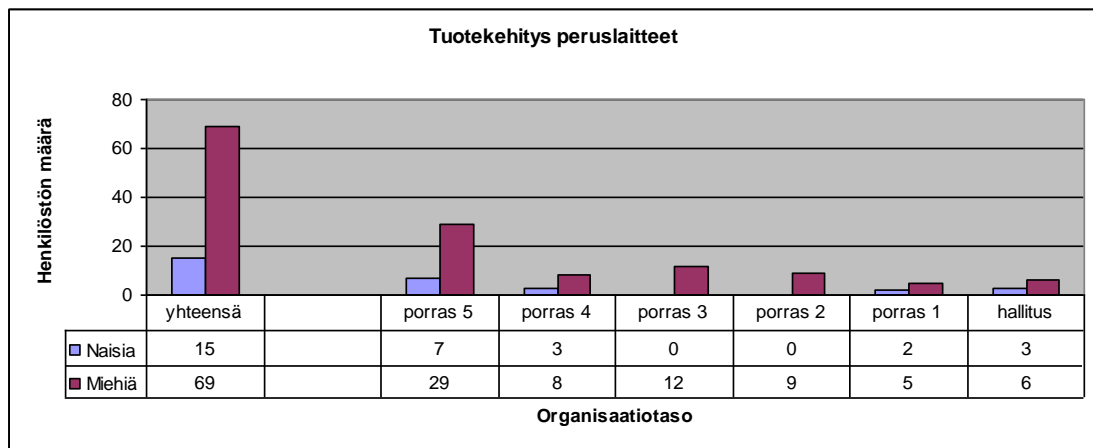
Kuvio 24: Yritys Oyj tuotekehitys edistykselliset laitteet. Otanta naisten ja miesten osuudesta tiimeittäin.



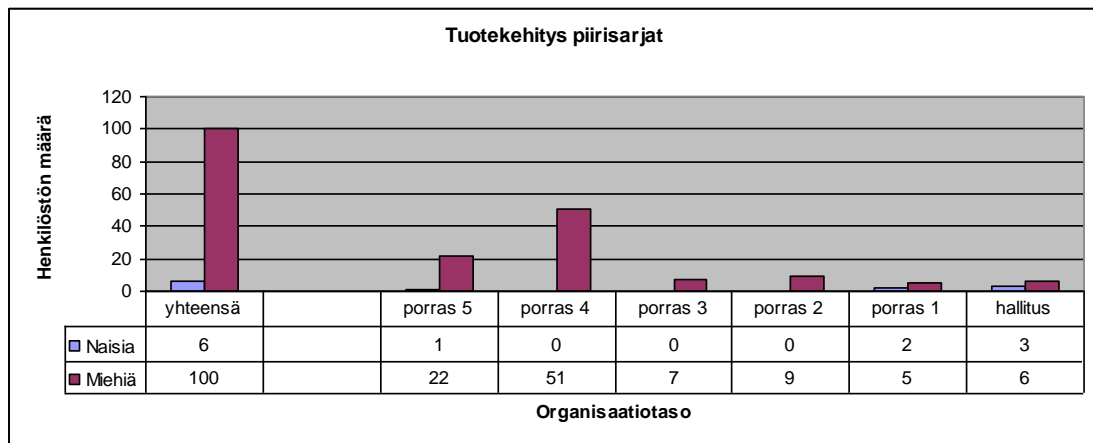
Kuvio 25: Yritys Oyj ratkaisut. Otanta naisten ja miesten osuudesta tiimeittäin.



Kuvio 26: Yritys Oyj tutkimusyksikkö. Otanta naisten ja miesten osuudesta tiimeittäin.



Kuvio 27: Yritys Oyj tuotekehitys, peruslaitteet. Otanta naisten ja miesten osuudesta tiimeittäin.



Kuvio 28: Yritys Oyj piirisarjat. Otanta naisten ja miesten osuudesta tiimeittäin.

Liite 5: Kaikki henkilöstökyselyn kysymykset sekä tyytyväisyyserotusprosentti

Taulukon vasemmassa sarakkeessa on esiteltynä Yritys Oyj:n henkilöstökyselyn kaikki kysymykset asiasisältöjärjestyksessä. Oikeassa sarakkeessa on esitetty naisten ja miesten tyytyväisyysprosentin erotus. Jos sarakkeessa on positiivinen lukema, naiset ovat olleet tämän osa-alueen suhteen myönteisempiä. Jos taas luku on negatiivinen, miehet ovat olleen osa-alueeseen myönteisempiä.

I can see a clear link between my work and Yritys Oyj objectives.	-0.5
I can get the information I need to do my job.	-0.3
I am constantly looking for ways to do my job better.	0.9
I receive ongoing feedback that helps me improve my performance.	3.2
I am satisfied with the career opportunities available at Yritys Oyj.	1.0
My job makes good use of my talents and abilities.	-1.8
Yritys Oyj provides me with the opportunity for learning and development.	-0.2
I am appropriately involved in decisions that affect my work.	-6.0
My ideas and suggestions count.	-2.6
I have the authority to make decisions that improve the quality of my work.	-5.2
Yritys Oyj management shows genuine interest in the well-being of employees.	1.7
The stress level at work is reasonable.	-1.2
My manager is available to me when I have questions or need help.	-3.0
My manager helps me know what is expected of me.	-1.7
My manager inspires me to do my best work.	-0.8
My manager supports my efforts to balance my work and personal	2.9

life.	
My manager has demonstrated a personal interest in my growth and development.	1.7
My manager achieves business objectives even under difficult circumstances.	0.8
My manager emphasizes and builds good teamwork.	-3.9
My manager actively lives the Yritys Oyj Values.	-1.4
This company values my contribution.	-2.3
In Yritys Oyj people are rewarded according to their job performance.	0.5
I regularly receive appropriate recognition when I do a good job.	3.2
I understand how my performance is evaluated.	2.6
I feel my pay is competitive.	3.4
I believe in what my team is trying to accomplish.	-2.5
My team inspires me to do my best work.	-3.8
I am proud to be a member of my team.	-1.8
My team looks for ways to change processes to improve productivity.	0.3
My team cooperates with other teams to achieve business objectives.	-0.7
My team has a climate in which diverse perspectives are valued.	-7.0
Yritys Oyj is committed to providing equal opportunities for all employees.	-5.8
All employees of Yritys Oyj are treated as individuals regardless of age, race, gender, physical capabilities, etc.	-12.1
At Yritys Oyj, the business importance of diversity is clearly communicated.	0.7
I feel encouraged to come up with new and better ways of doing things.	3.7
This organisation rewards risk-taking in order to drive innovation.	2.2
There is a climate of trust within Yritys Oyj.	-1.1
In Yritys Oyj, there is open and honest two-way communication.	-3.1

I am passionate about what we do at Yritys Oyj.	-2.5
Customer problems are dealt with quickly.	-0.5
Yritys Oyj is making the changes necessary to compete effectively.	8.5
My team has a clear understanding of our customers' needs.	1.7
Processes and procedures allow me to effectively meet my customers' needs.	5.7
As a customer of Yritys Oyj I would be extremely satisfied with the quality of the products and services I receive.	7.8
The leadership of Yritys Oyj has communicated a vision of the future that motivates me.	3.9
I trust the leadership of Yritys Oyj.	5.3
I believe Yritys Oyj has an outstanding future.	2.0
The Yritys Oyj leadership communicates a clear sense of direction.	6.3
I have a clear understanding of Yritys Oyj's Solutions business direction and targets.	4.0
My team has made good progress against the Solutions targets that relate to us.	-2.2
Yritys Oyj's culture (values, customs, ways of working) is enabling us to achieve our Solutions strategy effectively.	2.2
In my opinion, Yritys Oyj is socially responsible in the community.	5.7
Yritys Oyj's corporate responsibility efforts have increased my overall satisfaction with working at Yritys Oyj.	10.3
In my opinion, Yritys Oyj is committed to environmentally sustainable products and operations.	1.2
Where I work, we have taken specific actions to support the company's environmental goals.	9.8
At Yritys Oyj we live the value "engaging you".	4.9
At Yritys Oyj we live the value "very human".	2.7
At Yritys Oyj we live the value "achieving together".	3.3

At Yritys Oyj we live the value "passion for innovation".	11.2
The best way for me to develop my skills is to stay with Yritys Oyj.	2.0
The best way for me to advance is to stay with Yritys Oyj.	4.0
I rarely think about looking for a new job with another company.	3.9
I would gladly refer a good friend or family member to Yritys Oyj for employment.	2.7
Overall, I am extremely satisfied with Yritys Oyj as a place to work.	6.2
Doing my day-to-day tasks and assignments makes me feel good about myself.	3.3
My work gives me a feeling of personal achievement.	2.0
I believe in what I do every day at work.	-0.7
I am proud to work for Yritys Oyj.	7.5

Taulukko 9: Vuoden 2009 henkilöstökyselyn kysymykset sekä naisten ja miesten välinen tyytyväisyysprosenttiero.

Liite 6: Tasa-arvoaiheisia toimenpide-ehdotuksia

Seuraavassa on lueteltuna tasa-arvotyöryhmän toimesta käsiteltyjä toimenpide-ehdotuksia, joita tasa-arvoprosessin ensimmäisenä vuonna on tullut esiin, mutta joita ei vielä valittu käynnistettäväksi kehitysehdotuksiksi.

- Koska Yritys Oyj:n strategian lähtökohta on muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö sen tulisi aktiivisesti seurata tasa-arvoilmapiirissä tapahtuvia muutoksia ja kääntää mahdollisuudet ja uhat mahdollisimman nopeasti omaksi edukseen.
- Yritys Oyj:n tulisi tehdä strateginen päätös, jolla parhaat resurssit sukupuolesta riippumatta saataisiin käyttöön. Nykyistä tasaisemman sukupuolijaon edistäminen tulisi kirjata strategiaan.
- Yritys Oyj laatii naisten ja miesten tasavertaisiin mahdollisuuksiin tähtäävän suunnitelman. Tavoitteet naisten osuuden lisäämiseksi hyvin miesvaltaisissa ja miesten hyvin naisvaltaisissa organisaatioissa/tehtävissä puetaan numeroiksi ja niiden toteutumista seurataan osana yrityksen henkilöstöresurssien kehittämistä. Tavoitteiden tulisi olla konkreettisia: esimerkiksi ”10 prosenttia nykyistä enemmän naisia operatiiviseen johtoon vuoteen 2013 mennessä”.
- Johtaja naisassistenttiasetelmaan täytyisi saada aikaiseksi jonkinlaista säröä. Yritys Oyj:ssä on myös naisjohtajia, joten assistenttinaiset eivät palvele ainoastaan miehiä. Kaikki assistentit sitä vastoin ovat naisia. Assistentteja rekrytoiville olisi hyvä painottaa sukupuolijakauman tasapainotustarvetta, sillä kyseinen toimi sopii molemmille sukupuolille, eikä siinä ole elementtejä, joista naiset suoriutuvat paremmin. Uskon että kyse on lähinnä assistentti/sihteerikulttuurista, jossa assistentin tointa pidetään miehille sopimattomana.

- Tiimi/virkistystoiminnan sukupuolivaikutusten arviontihankkeita:
 - Esimerkisi saunominen on erittäin segregoiva käytäntö. Naiset ja miehet saunovat useimmin erikseen ja vähemmistössä olevat naiset jäävät helposti kokonaan pois saunatilaisuuksista. Saunan ohella myös osa liikuntapainotteisesta vapaa-ajan seurustelusta on sukupuolen mukaan segregoitunutta.
- Näkyviä tasa-arvohankkeita. Tasa-arvo on tärkeä perusarvo 2000 -2010-lukujen suomalaisille nuorille. Näkyvät tasa-arvohankeet tekevät Yritys Oyj:stä houkuttelevamman työnantajan.